

АУТСОРСИНГ ЯК СПОСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ

© 2017 ІВАНЕНКО В. О., КОРОЛЮК Н. М., ЛЯХОВИЧ Г. І.

УДК 658:339.138

Іваненко В. О., Королюк Н. М., Ляхович Г. І. Аутсорсинг як спосіб організації маркетингового аналізу

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу як способу організації маркетингового аналізу. Стаття присвячена теоретико-методичним засадам застосування аутсорсингу маркетингового аналізу, зокрема: розглянуто підходи до трактування аутсорсингу та виокремлено ключові аспекти, які його характеризують; доведено переваги застосування аутсорсингу маркетингового аналізу; визначено основні критерії вибору зовнішніх фахівців при використанні аутсорсингу маркетингового аналізу; запропоновано етапи організації маркетингового аналізу в умовах використання аутсорсингу, а також показники якісної та кількісної оцінки ефективності аутсорсингу маркетингового аналізу; обґрунтовано шкалу для запропонованого коефіцієнта ефективності аутсорсингу маркетингового аналізу.

Ключові слова: аутсорсинг, маркетинговий аналіз, ефективність аутсорсингу, економічний ефект аутсорсингу.

Бібл.: 21.

Іваненко Валентина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту, Житомирський державний технологічний університет (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

E-mail: ivanenko2112@gmail.com

Королюк Наталя Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: nata_korolyuk@ukr.net

Ляхович Галина Іванівна – кандидат наук з державного управління, доцент, директор Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Тернопільського національного економічного університету (вул. Галицька, 7, Івано-Франківськ, 76000, Україна)

E-mail: kaffinance@ukr.net

УДК 658:339.138

UDC 658:339.138

Іваненко В. А., Королюк Н. М., Ляхович Г. І. Аутсорсинг как способ организации маркетингового анализа

Целью статьи является обоснование целесообразности применения аутсорсинга как способа организации маркетингового анализа. Статья посвящена теоретико-методическим основам применения аутсорсинга маркетингового анализа, в частности: рассмотрены подходы к трактовке аутсорсинга и выделены ключевые аспекты, которые его характеризуют; доказаны преимущества применения аутсорсинга маркетингового анализа; выделены основные задачи маркетингового анализа, которые целесообразно передавать на аутсорсинг; определены основные критерии выбора внешних специалистов при использовании аутсорсинга маркетингового анализа; предложены этапы организации маркетингового анализа в условиях использования аутсорсинга, а также показатели качественной и количественной оценки эффективности аутсорсинга маркетингового анализа; обоснована шкала для предложенного коэффициента эффективности аутсорсинга маркетингового анализа.

Ключевые слова: аутсорсинг, маркетинговий аналіз, ефективність аутсорсинга, економічний ефект аутсорсинга.

Бібл.: 21.

Іваненко Валентина Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и аудита, Житомирский государственный технологический университет (ул. Чудновская, 103, Житомир, 10005, Украина)

E-mail: ivanenko2112@gmail.com

Королюк Наталья Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и налогообложения, Черновицкого национального университета им. Ю. Федьковича (ул. Коцюбинского, 2, Черновцы, 58012, Украина)

E-mail: nata_korolyuk@ukr.net

Ляхович Галина Ивановна – кандидат наук по государственному управлению, доцент, директор Ивано-Франковского учебно-научного института менеджмента Тернопольского национального экономического университета (ул. Галицкая, 7, Ивано-Франковск, 76000, Украина)

E-mail: kaffinance@ukr.net

Ivanenko V. O., Koroliuk N. M., Lyakhovych G. I. The Outsourcing as a Means to Organize the Marketing Analysis

The article is aimed at substantiating expediency of the use of outsourcing as a means to organize the marketing analysis. The article is concerned with the theoretical-methodical foundations of using the outsourcing marketing analysis, in particular: approaches to interpretation of outsourcing have been considered and the key aspects that characterize it have been allocated; benefits of using the outsourcing marketing analysis have been proven; the main tasks of marketing analysis, which would be expedient to use for outsourcing, have been allocated; the basic criteria for choosing the external professionals when using the outsourcing of marketing analysis have been defined; stages of marketing analysis in terms of using the outsourcing have been proposed, as well as indicators for qualitative and quantitative evaluation of the efficiency of outsourcing of marketing analysis; a scale for the proposed coefficient of efficiency of the outsourcing of marketing analysis has been substantiated.

Keywords: outsourcing, marketing analysis, outsourcing efficiency, economic impact of outsourcing.

Bibl.: 21.

Ivanenko Valentyna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Zhytomyr State Technological University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: ivanenko2112@gmail.com

Koroliuk Natalia M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskiy Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

E-mail: nata_korolyuk@ukr.net

Lyakhovych Galyna I. – PhD (State Administration), Associate Professor, Director of the Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Management Institute, Ternopil National Economic University (7 Halytska Str., Ivano-Frankivsk, 76000, Ukraine)

E-mail: kaffinance@ukr.net

«Якщо є спосіб зробити справу краще – знайдіть його».

Томас Едісон

У сучасних умовах господарювання для українських підприємств визначальною стає така філософія управління, яка вимагає від них не лише утримання своїх позицій на ринку і збереження ефективності діяльності, але й удосконалення бізнес-процесів, які підтримують життєздатність підприємства та його розвиток як за сприятливих, так і за несприятливих змін у ринковому середовищі.

Однією з причин погіршення фінансово-економічного стану вітчизняних суб'єктів господарювання є їх несвоєчасна адаптація до нових тенденцій розвитку світових і національних економічних процесів, відсутність адекватних попереджувальних заходів для зменшення негативного впливу ринкових факторів. Тому управлінський механізм має забезпечити прийняття відповідних рішень, націлених на створення конкурентних переваг, а своєчасність реакції на ринкові зміни є критерієм ефективності сучасного управління [8, с. 299].

Як зазначає С. В. Полевода, «будь-яка комерційна організація повинна знати, яку продукцію вона буде продавати, в яких обсягах, де, коли і за якими цінами, володіти інформацією про загальну ринкову ситуацію для реальної оцінки власних можливостей, розробки кроків з протидії конкурентам, виділення перспективних напрямків розвитку компанії» [15, с. 40].

Реалізація вказаного зумовлює необхідність постійного моніторингу й аналізу кон'юнктури ринку, попиту на продукцію, ринків її збуту, масштабів цих ринків, реальних і потенційних покупців, партнерів по бізнесу і конкурентів, можливості створення конкурентної цінової політики, а також вибору стратегічних альтернатив, розробки маркетингової програми, визначення фінансових, матеріальних, технічних і кадрових можливостей. Саме тому діяльність будь-якої компанії повинна починатися зі своєчасного та якісного маркетингового аналізу, в рамках якого відбувається систематичний збір, обробка та аналіз інформації із зовнішнього середовища з метою сприяння прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому наріжним каменем у маркетинговому аналізі є підтримка поінформованості суб'єктів господарювання про ситуацію на ринку.

Важливість та необхідність проведення маркетингового аналізу також підтверджується результатами глобального дослідження, організованого GIA Group ще у 2011 р.¹, 93% учасників якого вважають, що інвестиції в маркетинговий аналіз поліпшили ефективність прийняття рішень [12].

Таким чином, можна констатувати, що необхідність в пристосуванні підприємств до змін у ринковому середовищі вимагає, щоб всі управлінські рішення щодо зовнішнього бізнес-середовища та розробки стратегії компанії були підкріплені результатами маркетингового

аналізу, що, своєю чергою, потребує особливої уваги до належного рівня його організації та проведення.

Професори С. З. Мошенський та О. В. Олійник стверджують, що організація і проведення економічного аналізу потребує професіоналізму та майстерності спеціалістів, які залучаються до такої складної та вагомій аналітичної роботи. Якщо великі підприємства мають змогу забезпечити наявність у своєму штаті висококваліфікованих і підготовлених спеціалістів, то середні, а тим паче малі, підприємства внаслідок компактності штату не можуть скористатися такими трудовими ресурсами, адже це потребує додаткових коштів на їх утримання [13, с. 49].

Зазначене також стосується і маркетингового аналізу, зокрема, його здійснення може бути доручено як внутрішнім відділам (наприклад, відділам маркетингу, стратегічного планування, розвитку бізнесу чи маркетингового аналізу, або економічному чи аналітичному відділам), так і зовнішнім суб'єктам, що є фахівцями в галузі маркетингової аналітики.

Слід зауважити, що на сьогоднішній день існує потреба в маркетингових аналітиках, здатних системно моделювати і прогнозувати ринкові ситуації та розробляти пропозиції для прийняття ефективних оперативних і стратегічних маркетингових рішень, а також оцінювати наслідки таких рішень в реальному часі на основі сучасних комп'ютерних технологій [15, с. 43].

Разом з тим, вартість досвідченого маркетингового аналітика на ринку праці є досить високою. Відповідно, якщо обсяг аналітичних робіт великий, то на певному етапі розвитку бізнесу може стати більш вигідно платити за проведення маркетингового аналізу зовнішнім суб'єктом, ніж за утримання персоналу, зокрема за витрачений робочий час на виконання аналогічних робіт.

За таких умов, враховуючи сучасні потреби в якісних послугах професійних фахівців при мінімальних витратах, актуальним напрямом адаптації підприємств до мінливого ринкового середовища при посиленні конкуренції, підвищеному комерційному ризику та виникненні кризових ситуацій в економіці країни, є застосування аутсорсингу як способу управління, що сприяє оптимізації витрат.

Фахівці провідних країн світу зазначають, що використання аутсорсингових операцій дає можливість на 30% знизити витрати у процесі господарської діяльності й тим самим збільшити дохідність. Однак на вітчизняному ринку аутсорсингова діяльність недостатньо розвинута. Основною причиною цього є невідомість менеджерів у питаннях переходу до нового способу ведення бізнесу (з використанням аутсорсингу) та оцінювання його ефективності [5, с. 82–83].

Наведене вище переконує про необхідність дослідження особливостей здійснення маркетингового аналізу на основі аутсорсингу та визначення способів оцінки ефективності його застосування.

Аутсорсинг широко застосовується в зарубіжній практиці ведення бізнесу, про що свідчать численні наукові праці, серед яких варто відмітити роботи Ж.-Л. Бравара, С. Клементса, Дж. Кроса, Р. Моргана, Т. Фрід-

¹ Метою дослідження стала оцінка нинішнього стану маркетингового аналізу в середніх і великих компаніях по всьому світу.

мана, Дж. Хейвуда, Р. Чапмена та ін. Також вагомий внесок у формування різноманітних теоретичних та організаційно-методичних аспектів аутсорсингу здійснили вітчизняні науковці: Т. А. Ващенко, К. О. Горова, О. В. Дідух, А. Г. Загородній, Д. Р. Зоїдзе, Т. В. Коваленко, С. М. Лайчук, А. С. Скакун, Ю. Фролова, А. С. Шатковська, В. Г. Швець та багато інших. Дослідженню різних аспектів аутсорсингу безпосередньо маркетингу також присвячені публікації як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: І. В. Бойчук, Н. М. Величко, О. Є. Кілінчук, Г. Я. Левків, Є. В. Малькова, А. Г. Масловської, О. С. Петрицької, О. Ю. Рижак, І. А. Рудої, О. Степаненко, Т. В. Целютіної та інших, проте питання аутсорсингу саме маркетингового аналізу та доцільності його здійснення залишилося поза увагою і тому потребує детальнішого вивчення.

У світовій практиці аутсорсинг вважається ефективним методом ділового співробітництва, який не лише забезпечує вихід із кризових ситуацій, але й сприяє посиленню конкурентоспроможності фірм на внутрішньому та зовнішньому ринках за нестабільних умов, забезпечує стратегічну перевагу над конкурентами, що займаються спорідненими пропозиціями чи стикаються в суміжних сферах діяльності [2, с. 174].

Виникнення цього явища в економічному житті суспільства пов'язують з Альфредом Слоуном та діяльністю компанії General Motors у 20-х роках ХХ століття. Новацією в проекті А. Слоуна стала реорганізація систем управління та виробництва, яка базувалася на твердженні Г. Форда про те, що спеціалізовані фірми виконують свої функції краще, ніж його власні підрозділи [1, с. 10].

Одним із першовідкривачів аутсорсингу вважається всесвітньо відома фірма Kodak. Ця компанія в кінці ХХ ст. прийшла до несподіваного висновку – лідерство у сфері ІТ не є основною метою. А отже, всю ІТ-сферу було вирішено передати ІВМ, яка є спеціалістом у цьому. Це було вигідно для обох сторін. Надалі Kodak та ІВМ стали партнерами. ІВМ отримала можливість подальшого розвитку та розширення. Наступним прикладом компанії, що наважилася на аналогічний вчинок, є Nike. Проте, ця компанія не просто передала частину функцій «на сторону», а ще й показала всім, що на аутсорсинг можна передавати не лише допоміжні функції. Мова йде про те, що за собою Nike залишила лише дизайн одягу та керування патентами і товарними знаками [3].

Незважаючи на те, що ідея аутсорсингу набула поширення ще в 60–70-ті рр. ХХ ст. у США у період економічного спаду, а сам термін «аутсорсинг» з'явився в американських тлумачних словниках на початку 80-х років ХХ ст., у науковому середовищі й досі не сформувалося єдиного підходу до визначення його сутності.

Слово «аутсорсинг» походить від англійського слова «*outsourcing*» і є результатом злиття трьох слів, а саме: *out* – «зовнішній», *source* – «джерело» і *using* – «використання, застосування». Поєднання цих слів дозволяє утворити визначення терміна «аутсорсинг» у вузькому (спрощеному) розумінні – використання зовнішніх джерел (ресурсів), однак не відображає його змісту.

У науковій економічній літературі існує значна кількість різних підходів до тлумачення поняття «аутсорсинг», зокрема встановлено, що його характеризують як: форму організації підприємницької діяльності; вид ділового співробітництва; стратегію (концепцію, інструмент) управління підприємством (бізнесом); нову форму розвитку виробничо-економічних відносин; спосіб оптимізації діяльності підприємства; організаційне рішення; стратегічну модель менеджменту; інтегровану форму адміністрування підприємницького бізнесу; бізнес-технологію (-модель, -рішення); форму кооперації; інструмент підвищення конкурентоздатності підприємства; один із методів зниження витрат тощо.

Бравар Ж.-Л. і Морган Р. стверджують, що сутність аутсорсингу полягає в покращенні ефективності діяльності компанії, вивільненні ресурсів за рахунок передачі окремих непрофільних функцій стороннім спеціалізованим компаніям для можливості зосередження на основній діяльності фірми та подальшому її розвитку та розширенню. Рішення щодо запровадження аутсорсингу на підприємстві до корпоративної стратегії підприємства [3].

Децо інше пояснення аутсорсингу дає Хейвуд Дж. Б. у своїй книзі «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг»: «...переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх, пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [18, с. 20].

Календжян С. О. підкреслює, що аутсорсинг – це доручення виконання певних завдань компетентним фахівцям або фірмам, здатним виконувати покладені на них функції та завдання більш ефективно, ніж цього можна очікувати від тих, хто покладає на них ці доручення [9].

Беручи до уваги зазначене, а також керуючись матеріалами дослідження, виокремлено ключові аспекти, які характеризують аутсорсинг:

- ✦ окремі завдання, функції та бізнес-процеси підприємства передаються на договірних засадах зовнішнім виконавцям;
- ✦ передані напрями діяльності не є профільними (основними) для підприємства, але необхідні для його повноцінного функціонування;
- ✦ зовнішні виконавці є професійними компаніями (аутсорсинговими компаніями), які спеціалізуються на конкретній сфері діяльності (виконують отримані завдання краще, ніж компанія-замовник);
- ✦ результатом такого «делегування» є підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації зусиль на його основних (ключових) видах діяльності та оптимізації всіх видів ресурсів (у т. ч. за рахунок ефекту скорочення витрат).

Як зазначає О. В. Дідух, «така форма співпраці дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість завдяки зменшенню

кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, а отже, підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку» [5, с. 82].

Разом з тим, І. В. Бойчук вказує на те, що при визначенні причин використання аутсорсингу розрізняють необхідний і альтернативний варіанти, відмінність між якими полягає в тому, що в першому випадку підприємство не має власних потужностей і досвіду проведення певних процесів, а в другому – вимушене відмовитися від виконання окремих функцій чи видів робіт силами власного персоналу з урахуванням низької їх ефективності [2, с. 175].

Сучасна практика управління свідчить про те, що всі сфери діяльності підприємства доступні для застосування аутсорсингу. При цьому складність механізму аутсорсингу сприяла формуванню цілої низки можливостей взаємодії між замовником та аутсорсером. Тому в науковій літературі відсутня одностайність не лише щодо сутності аутсорсингу, але й можливих проявів його існування. Види аутсорсингу здебільшого розмежовують за характером діяльності, що передається зовнішньому виконавцю. Огляд фахової літератури дозволив виявити, що до найбільш поширених видів аутсорсингу відносять:

- ✦ *виробничий* (передача частини виробничого процесу або повного циклу виробництва певного продукту; розрізняють основний та допоміжний аутсорсинг);
- ✦ *аутсорсинг бізнес-процесів* (делегування непрофільних бізнес-процесів, які потребують спеціальних знань та можуть значно більше коштувати в разі власноручного їх виконання, зокрема таких як, бухгалтерський облік та фінанси; створення call-центрів; управління персоналом; юридичний супровід; маркетинг; логістика; клінінг та благоустрій території; корпоративне харчування; охоронні послуги тощо);
- ✦ *IT-аутсорсинг* (пов'язаний із наданням інформаційних послуг, розробкою і встановленням програмного забезпечення та супутніх програмних продуктів, наприклад створення й обслуговування баз даних; обслуговування комп'ютерної техніки; управління інформаційними системами; проектування і планування автоматизованих бізнес-систем; розміщення корпоративних баз даних на серверах; створення і підтримка публічних web-серверів; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу; офшорне програмування тощо);
- ✦ *аутсорсинг персоналу (аутстафінг)* (надання співробітників однією компанією для виконання робіт іншій компанії на певний термін. Часто зустрічається в торгівлі, виробництві, будівництві, харчовій промисловості, індустрії моди та спорту тощо).

Також слід враховувати, що з огляду на предмет взаємодії замовника і аутсорсера розрізняють декілька моделей співпраці між ними, зокрема кожний бізнес-

процес або функцію підприємство може передати аутсорсеру повністю або частково, наприклад зберегти за собою можливість координації та контролю або часткового виконання.

Згідно з проведеними дослідженнями в Україні частіше на аутсорсинг передають: IT-послуги (40,5%), логістику (35,1%), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27%), маркетингові послуги (21,6%), рекрутмент (18,9%), бухгалтерський облік (13,5%), розрахунок заробітних плат (13,5%), обробку та систематизацію інформації (8,1%), аутсорсинг медичних представників (8,1%), облік кадрів та кадровий супровід (5,4%), адміністративні функції (2,7%) [7, с. 276; 10]. Вочевидь, тотальний брак часу при розробці управлінських рішень і потреба в кваліфікованих фахівцях обумовлюють необхідність застосування принципу «постачання ззовні» до багатьох бізнес-процесів, у т. ч. і маркетингу.

Досвід українських і зарубіжних компаній показує, що аутсорсинг маркетингу насамперед застосовується з метою зниження вартості та/або підвищення якості маркетингових робіт. Перший варіант розглядається, коли зовнішні компанії здатні виконати певні маркетингові функції з меншими витратами в порівнянні з їх виконанням силами власного персоналу. Другий випадок передбачає відсутність необхідного досвіду та можливостей у підприємства, тому залучаються виконавці, здатні зробити відповідні роботи з більш високою якістю. Зокрема, співробітники аутсорсингових компаній, що надають послуги у сфері маркетингу, як правило, володіють великим досвідом вирішення нестандартних завдань та мають доступ до значних масивів даних, ніж фахівці відділів маркетингу, що, своєю чергою, дозволяє їм діяти більш ефективно.

Загалом, переважаючою є думка про те, що керівництву підприємства доцільно застосовувати аутсорсинг маркетингу в таких випадках: 1) коли підприємство лише починає працювати на тому чи іншому ринку і не може дозволити собі залучити в штат дорогих кваліфікованих фахівців; 2) в період активного зростання та розширення діяльності (власні маркетингові ресурси не справляються зі зростаючими потребами бізнесу); 3) коли нові проекти вимагають тимчасового розширення відділу маркетингу; 4) під час вимушеного загального скорочення розмірів підприємства або окремих її підрозділів; 5) коли необхідно оптимізувати (скоротити) витрати на маркетинг у масштабах підприємства; 6) за відсутності досвіду проведення тих чи інших маркетингових заходів; 7) коли підприємство знаходиться в «застоя» і необхідні свіжі ідеї, а також нові підходи до вирішення відповідних маркетингових завдань.

Рижак О. Ю. відзначає, що «найбільш популярним є аутсорсинг окремих завдань. Це пов'язано з тим, що більшість компаній мають свій відділ маркетингу і використовують послуги аутсорсингу лише для вирішення окремих задач. Причому проекти таких задач варіюються від розробки рекламного гасла до аналізу конкурентів перед виведенням на ринок нової продукції (послуги). Визначення переліку функцій, які можуть передаватися на аутсорсинг, повинно базуватися на детальному

аналізі потреб підприємства, можливостях аутсорсера та зставленні цих даних» [16, с. 79].

Дослідження ринку маркетингового аутсорсингу дозволило виявити функції, які можуть передаватися на зовнішнє виконання: проведення маркетингових та інших аналітичних досліджень (збір, обробка та аналіз маркетингової інформації, моніторинг ринку тощо); розробку і просування бренду (брендинг); аудит маркетингу (діагностика стану внутрішнього і зовнішнього маркетингу компанії); маркетингові комунікації; підготовку і проведення рекламних кампаній; побудову системи дистрибуції; проведення всіх видів прес-заходів; розробку корпоративного дизайну; розробку та виробництво поліграфічних і презентаційних матеріалів, сувенірної продукції; розробку і проведення промо-акцій; тестування продукції; Інтернет-маркетинг і електронну комерцію; роботу зі ЗМІ; побудову зв'язків з громадськістю, а також інші внутрішні та зовнішні маркетингові проекти, що вимагають участі досвідчених фахівців.

Цілковито погоджуємося з О. С. Петрицькою, яка стверджує, що «маркетинг орієнтований на інтереси ринку й виходить із пріоритетності потреб і переваг споживачів. Звідси слідує логічний висновок про необхідність вивчення споживчого попиту, його мотивації, структури, динаміки, еластичності. Не можна здійснювати маркетингову управлінську діяльність, не володіючи ситуацією, що склалася на ринку: бажань і можливостей споживачів, намірів та дій конкурентів. Без виявлення тенденцій та закономірностей функціонування ринкового механізму неможливо регулювати ринкові процеси або адаптуватися до цих процесів без урахування ринкових механізмів. При цьому маркетингові дослідження мають проводитися професійно і продумано на всіх етапах, починаючи від вибору типу маркетингового дослідження і закінчуючи методами обробки даних і формою представлення результатів. Саме тому виконання цієї функції має бути покладено на спеціалізовану організацію, якою має стати аутсорсингова компанія» [14, с. 185].

Основними постачальниками послуг маркетингового аутсорсингу, як правило, є консалтингові (аналітичні) компанії, що, насамперед, зумовлено потребою підприємств в якісних маркетингових дослідженнях, у т. ч. у маркетинговій оцінці тенденцій розвитку ринку та сегментації споживачів. На підтвердження зазначеного проведено моніторинг напрямів діяльності аутсорсингових (консалтингових) компаній, що показав, що здебільшого вони пропонують виконання таких аналітичних функцій: вивчення ринку й обґрунтування ринкових тенденцій; аналіз основних факторів, що впливають на попит; аналіз продуктового портфеля компанії; аналіз і обґрунтування стратегії ціноутворення; виявлення реальних і потенційних конкурентів підприємства; сегментація споживачів за їх потребами; оцінка споживчих вподобань основних сегментів споживачів; вибір та обґрунтування цільового сегмента споживачів; оцінка конкурентоспроможності в цілому, виявлення способів підвищення конкурентоспроможності; аналіз методів стимулювання збуту й обґрунтування вибору найбільш ефективних; маркетингове об-

ґрунтування бізнес-плану та ринкова діагностика проекту; оцінка слабких і сильних сторін діяльності, іміджу компанії, бренду тощо.

У процесі дослідження також встановлено, що застосування аутсорсингового механізму як способу організації маркетингового аналізу є прийнятною альтернативою для: 1) підприємств малого і середнього бізнесу, у яких немає власного аналітика (фахівця з маркетингового аналізу) чи відділу маркетингу; 2) підприємств малого, середнього та великого бізнесу, які швидко розвиваються і їм потрібна додаткова допомога в підтримці розвитку; 3) великих підприємств у разі вимушеного загального скорочення масштабів їх діяльності, у т. ч. структурних підрозділів, для посилення роботи скороченого власного відділу маркетингу.

Діяльність зовнішнього виконавця особливо ефективна в разі нерівномірної потреби підприємства в маркетинговому аналізі. Крім того, підприємства, які не мають досвіду у використанні інструментів маркетингового аналізу, також можуть звернутися до сторонніх консультантів щодо допомоги в організації маркетингового аналізу на належному рівні (зокрема, залучення сторонніх консультантів для аналітичної роботи високого рівня може привнести нові точки зору та особливі методологічні прийоми, такі як сценарне планування або моделювання конкурентної боротьби).

За таких умов зрозуміло, що виконання аналітичних функцій з оцінки зовнішнього середовища може передаватися на аутсорсинг як на разовий, так і постійній основі залежно від стратегії розвитку підприємства і поставлених завдань. Наприклад, передача на аутсорсинг збору даних про зовнішнє середовище на постійній основі актуальна в тих регіонах, де у підприємства немає власних представництв чи доступу до окремих джерел інформації.

Таким чином, до переваг застосування аутсорсингу маркетингового аналізу можна віднести:

- ✦ *оптимізацію витрат* (для реалізації конкретного завдання маркетингового аналізу не потрібно наймати на повний робочий день людину або цілу команду, що зумовлює значну економію, оскільки утримання постійного співробітника може бути досить об'ємною статтею витрат, якщо врахувати зарплату, соціальні гарантії, організацію робочого місця, витрати на навчання і т. ін.);
- ✦ *отримання професійних послуг з маркетингового аналізу може здійснюватися на вимогу*, тобто лише тоді, коли вони дійсно потрібні, при цьому оплата проводиться за фактичний і конкретний результат роботи, а не за утримання консультанта;
- ✦ *зосередження зусиль на основному бізнесі та вивільнення ресурсів для розробки стратегії підприємства, тактики продажів та інших внутрішніх проектів* (наприклад, контролем за діяльністю експертів-аналітиків займається безпосередньо аутсорсингова компанія);

- ✦ *доступ до досвіду фахівців з маркетингового аналізу високого рівня* (консультаційні компанії постійно самовдосконалюються, використовують новітні та передові аналітичні інструменти, мають розгалужені зв'язки на відповідному ринку і використовують у своїй діяльності нестандартні підходи і рішення);
- ✦ *використання знань та вмінь співробітників аутсорсингової компанії*, накопичених ними при роботі з іншими підприємствами;
- ✦ *можливість скористатися перевагами стратегічного мислення і творчим досвідом аналітиків-професіоналів, які не обтяжені внутрішньою політикою підприємства-замовника* (зовнішній виконавець дозволяє подивитися на роботу підприємства «з боку» і виявити проблеми, зокрема, володіючи командою фахівців поза підприємством, простіше побачити речі з точки зору своїх клієнтів, а не тільки з позицій самого підприємства).

З огляду на зазначене, а також враховуючи результати моніторингу пропозицій аутсорсингових (консалтингових) компаній, встановлено, що на аутсорсинг доцільно передавати такі аналітичні функції маркетингу:

1) *аналіз кон'юнктури ринку:*

- оцінка місткості ринку та частки підприємства на ринку в розрізі досліджуваних видів продукції, географічних регіонів і споживчих сегментів;
- визначення впливу на зміну ринків збуту таких факторів, як рівень проникнення на ринок продукції з урахуванням розвитку конкуренції; співвідношення якості продукції, ціни та наявності післяпродажного обслуговування; зміна споживчих переваг конкурентної продукції та зміна платоспроможного попиту покупців;
- розробка пропозицій щодо можливих обсягів продажів продукції підприємства з урахуванням рівня конкурентної насиченості, споживчого попиту і тенденцій розвитку ринку тощо;

2) *аналіз цінової політики:*

- оцінка впливу типів ринку на цінову політику;
- дослідження методів ціноутворення;
- ідентифікація та оцінка факторів, що визначають цінову політику;
- визначення умов і методів формування початкової ціни на товар;
- оцінка варіантів зміни ціни конкурентами тощо;

3) *аналіз системи розподілу продукції:*

- дослідження динаміки та структури каналів збуту і системи розподілу продукції;
- розробка пропозицій щодо формування та поліпшення мережі розподілу продукції і каналів її збуту;

4) *аналіз конкурентоспроможності продукції:*

- аналіз рівня конкурентної насиченості та входних бар'єрів на ринок (збір даних про реальних і потенційних конкурентів, вивчення особливостей поведінки покупців і мотивів прийняття ними рішення про покупку тощо);

– виявлення та вимірювання факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності та розробка заходів щодо його підтримки і підвищення;

– розробка заходів для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції в частині формування вимог до виробу та визначення переліку показників оцінки конкурентоспроможності продукції (властивість товару, сфера його застосування та призначення; зовнішній вигляд товару, етикетки, упаковка; відповідність товару вимогам споживача, його зручність та нешкідливість, наявність інструкції з використання; відповідність товару існуючим нормам і стандартам; рівень цін на товар, сервісне обслуговування, наявність гарантії);

5) *аналіз стадій життєвого циклу продукції в розрізі обсягів збуту, величини прибутку, кількості споживачів та конкурентів:*

- дослідження і розробки;
- виведення товарів на ринок;
- зростання;
- насичення;
- спад.

Незважаючи на те, що практика аутсорсингу досить популярна в діловому світі, проте не існує єдиного стандарту переходу на подібну систему співробітництва навіть у прогресуючих у даній сфері зарубіжних країнах. У кожній окремій ситуації визначаються особливості взаємодії, що відпрацьовуються залежно від потреб підприємства-замовника та його вимог до аутсорсера, а також від тих форм діяльності, які планується передати в зовнішнє керування. При цьому важливо враховувати, що система співпраці в межах аутсорсингової взаємодії включає в себе і ризики [2, с. 175].

У процесі дослідження різних підприємств в частині попиту на аутсорсинг маркетингового аналізу та його пропозиції встановлено, що існують різні моделі співпраці між замовником і аутсорсером: повний та частковий аутсорсинг, аутсорсинг персоналу.

Зрозуміло, що розподіл аналітичних робіт між внутрішніми і зовнішніми виконавцями здійснюється залежно від економічної ситуації всередині підприємства, стратегії його розвитку та особливостей діяльності. Так, стратегія повного аутсорсингу маркетингового аналізу актуальна для невеликих компаній, і, навпаки, представники великого бізнесу вважають за краще комбінувати традиційний маркетинговий відділ і аутсорсинг окремих аналітичних функцій маркетингу. Визначення переліку функцій (завдань), які можуть передаватися на аутсорсинг, повинно базуватися на детальному аналізі потреб підприємства, можливостях аутсорсера та зіставленні цих даних.

Загалом, слід сказати, що керівництво компанії повинно визначитися з межами співпраці, тобто виокремити завдання маркетингового аналізу, які: 1) можуть бути повністю передані на аутсорсинг; 2) повинні виконуватися у співпраці сторін та 3) є винятковою прерогативою самого підприємства. Крім того, спільно з представниками аутсорсингової компанії повинні бути встановлені зони відповідальності як компанії-аутсорсера, так і замовника, а також показники ефективності роботи.

З цього приводу науковці Г. Я. Левків та Н. М. Величко відзначають, що «основним на початковому етапі співробітництва є правильна постановка завдань. Чим більше майбутня аутсорсингова структура буде знати про компанію-замовника, її цілі та проблеми, тим більш ефективне рішення буде запропоновано. Розмита постановка завдання – вірний шлях до взаємного незадоволення. Всі досягнуті домовленості мають бути зафіксовані – це захистить всіх учасників від подальших непорозумінь. Крім того, однією з умов успішної роботи компанії-аутсорсера є регулярний обмін інформацією з компанією-замовником і спільне обговорення проблем, що виникають» [11, с. 152].

До подібної думки схиляється Д. Коваль (*D. Kowal*) [20, с. 134–135], який серед недоліків аутсорсингу називає розмитість відповідальності, що свідчить про обов'язковість закріплення відповідальності у відповідному договорі.

Бойчук І. В. вказує, що «навіть за відсутності єдиних стандартів ділові взаємини аутсорсингової фірми з підприємством-замовником повинні регламентуватися до дрібниць, починаючи від термінів виконання аутсорсером функцій до отримання обумовленого економічного ефекту. При цьому гарантією надійності може бути лише та обставина, що реальна дієздатність і перспективи діяльності аутсорсера цілком залежить від його бездоганної репутації» [2, с. 175–176].

Наведене вище переконує, що при використанні аутсорсингу для забезпечення чітко налагоджених взаємозв'язків між зовнішнім виконавцем і підприємством-замовником виняткову важливість має чітко побудований процес вибору зовнішнього суб'єкта здійснення маркетингового аналізу, у т. ч. обґрунтування ключових критеріїв вибору такого виконавця.

Цікавим є підхід західного науковця Х. Морсе (*H. Morse*) [21, с. 3–7], який пропонує здійснювати вибір партнера з аутсорсингу в такій послідовності: 1) визначення ознак відповідного кандидата; 2) підготовка питань-пропозицій; 3) складання формулярів, які характеризують виконавця і послугу; 4) аналіз та перевірка формуляра; 5) налагодження контактів з виконавцем; 6) загальна характеристика співпраці; 7) складання таблиці оцінки виконавця.

Беручи до уваги зазначене, слід вказати, що після визначення переліку потенційних аутсорсерів послуг з проведення маркетингового аналізу шляхом проведення тендерів, вивчення спеціалізованих і загальних довідників, рекламних оголошень, статей у періодичних виданнях, отримання комерційних пропозицій, рекомендацій знайомих відбувається розробка критеріїв вибору зовнішніх суб'єктів з урахуванням специфіки діяльності підприємства-замовника та завдань організації маркетингового аналізу.

За результатами аналізу напрацювань вітчизняних і зарубіжних науковців визначено основні критерії вибору зовнішніх фахівців при використанні аутсорсингу маркетингового аналізу:

- ✦ *якісні* (репутація на відповідному ринку послуг; позитивні відгуки та рекомендації замовників;

наявність сертифікатів і дипломів, підтверджуючих рівень професіоналізму працівників виконавця; рівень якості наданих послуг; комплексний підхід до вирішення завдань клієнтів; забезпеченість сучасними комп'ютерними технологіями; участь зовнішнього суб'єкта в діяльності вітчизняних і міжнародних професійних організацій; дотримання етичних норм і корпоративної культури та ін.);

- ✦ *кількісні* (рівень цін на послуги; перелік послуг, які надає зовнішній суб'єкт; період існування підприємства на маркетинговому ринку; досвід роботи з підприємствами відповідної галузі; наявність претензій та судових позовів за неякісне надання послуг тощо). При цьому важливо пам'ятати, що вартісний критерій не повинен бути визначальним, оскільки низька вартість послуг не завжди свідчить про високий рівень їх якості.

Загалом, після вибору зовнішнього суб'єкта аутсорсингу розпочинається проведення переговорів, а далі – розробка проекту та укладання договору про надання послуг з проведення маркетингового аналізу.

У результаті проведених досліджень моделей взаємодії учасників різних аутсорсингових процесів на практиці, а також ознайомлення з дослідженнями інших науковців [6, с. 123–124; 17, с. 480–484] запропоновано етапи організації маркетингового аналізу в умовах використання аутсорсингу:

1) *прийняття рішення про використання аутсорсингу маркетингового аналізу*: порівняння доцільності використання різних форм організації маркетингового аналізу з урахуванням специфіки діяльності підприємства; визначення переліку завдань маркетингового аналізу, які можуть бути передані на виконання зовнішньому суб'єкту; попередня оцінка доцільності та ризиків залучення зовнішнього суб'єкта проведення маркетингового аналізу;

2) *вибір зовнішнього суб'єкта здійснення маркетингового аналізу*: встановлення критеріїв відбору; дослідження ринку послуг і пошук зовнішніх суб'єктів ведення обліку; аналіз результатів пошуку та формування списку потенційних виконавців; проведення переговорів (визначення основних питань співпраці; підготовка проекту договору співпраці; узгодження підготовленого проекту договору між замовником і виконавцем); підписання договору про надання послуг з ведення маркетингового аналізу на умовах аутсорсингу;

3) *організаційно-методичний етап* (безпосереднє надання послуг);

4) *контрольно-аналітичний етап*: контроль виконання умов договору; оформлення та підписання Звіту та Акту про надані послуги; оцінка ефективності проведення маркетингового аналізу на умовах аутсорсингу.

Як бачимо, прийняттю рішення про перехід на аутсорсинг має передувати ретельне обґрунтування його доцільності. Так, А. Н. Шеянова наголошує, що «головним перешкоджаючим фактором розвитку аутсорсингу є відсутність фінансових моделей розрахунку

ефективності. Нерідко рішення про виділення активів зі складу компанії керівники приймають без необхідного обґрунтування» [19, с. 12].

На підтвердження зазначеного цілком погоджуємося з висновками О. А. Демчевої, що «ключовим критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання даного інструменту. Така оцінка повинна проводитися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства і включати в себе не лише розрахунок явної економії (за рахунок скорочення споживання ресурсів), але й урахування прихованої економії, яка пов'язана, перш за все, зі скороченням кількості об'єктів управління та контролю. Позитивний ефект може виражатися як у вигляді безпосередньої економії ресурсів на виконання тієї чи іншої функції, так і в підвищенні якості їх виконання» [4, с. 14–16].

Враховуючи напрацювання вчених в частині питань оцінки ефективності аутсорсингу в цілому, слід зазначити, що переважна частина авторів дотримується позиції, що його доцільно використовувати виходячи з розміру отриманої економії. Разом з тим, слід враховувати, що використання лише кількісних показників оцінки ефективності аутсорсингу не дозволяє врахувати комплексну ефективність його застосування. Тому вважаємо, що при оцінці ефективності застосування аутсорсингу маркетингового аналізу необхідно використовувати в комплексі кількісні та якісні показники оцінки ефективності.

З цього приводу О. В. Дідух зазначає, що «аналіз ефективності аутсорсингу необхідно здійснювати на основі як кількісних, так і якісних параметрів. За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з точки зору якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковість підприємства. Щодо формування системи кількісних показників оцінювання ефективності аутсорсингу, то вибір таких параметрів залежить від мети використання аутсорсингу, а також від встановлених кількісних вимог до його очікуваних результатів» [5, с. 85].

Пропонуємо використовувати такі *показники якісної оцінки ефективності аутсорсингу маркетингового аналізу*: збереження комерційної таємниці; забезпечення комплексної обробки поточної інформації щодо як зовнішнього середовища, так і ефективності діяльності підприємства в цілому; налагодження оптимальних і безперервних інформаційних потоків; оперативність, точність та релевантність наданої інформації для прийняття управлінських рішень; надання ефективних пропозицій щодо розширення ринків збуту продукції; розробка заходів для підтримки і підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; досягнення поставлених маркетингових цілей; своєчасне надання звітних документів про обсяги наданих послуг з проведення маркетингового аналізу тощо.

Щодо *кількісної оцінки ефективності застосування аутсорсингу маркетингового аналізу*, то вона повинна базуватися на співвідношенні двох показників –

економічного ефекту у вигляді економії, отриманої від організації та здійснення маркетингового аналізу в умовах аутсорсингу, та витрат, понесених для його отримання. Таке співвідношення пропонуємо назвати коефіцієнтом ефективності аутсорсингу маркетингового аналізу.

При цьому, економічний ефект аутсорсингу маркетингового аналізу полягає в отриманні економії витрат при проведенні маркетингового аналізу зовнішнім суб'єктом порівняно зі здійсненням аналітичних функцій маркетингу власними силами. Відповідно, економічний ефект аутсорсингу маркетингового аналізу є позитивним результатом залучення зовнішніх суб'єктів для здійснення маркетингового аналізу, який виражається в економії витрат.

Вочевидь, якщо розрахований коефіцієнт ефективності аутсорсингу маркетингового аналізу менше нуля, то витрати на аутсорсинг перевищують отриманий ефект від його використання, тому доцільніше маркетинговий аналіз проводити власними силами; якщо даний коефіцієнт більше нуля, тоді доцільно маркетинговий аналіз віддати на аутсорсинг; якщо ж коефіцієнт дорівнює нулю, то доцільність здійснення маркетингового аналізу на умовах аутсорсингу визначатиметься на основі якісної оцінки ефективності аутсорсингу маркетингового аналізу.

Використання запропонованого методичного підходу до оцінки ефективності застосування аутсорсингу маркетингового аналізу дає змогу визначити доцільність використання такого способу організації маркетингового аналізу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, технології аутсорсингу дозволяють вітчизняним підприємствам, використовуючи послуги зовнішніх висококваліфікованих аналітиків, які є неупередженими по відношенню до них, отримувати якісну та об'єктивну оцінку їх конкурентного положення на ринку, сильних сторін і проблемних аспектів в обслуговуванні клієнтів, особливостей організаційної структури та основних економічних показників, а також пропозиції щодо розширення ринків збуту продукції та підвищення рівня її конкурентоспроможності. Разом з цим, ключовим критерієм прийняття рішення щодо аутсорсингу маркетингового аналізу виступає оцінка ефективності використання даного інструменту. Причому, постійний моніторинг ефективності використання аутсорсингу як способу організації та здійснення маркетингового аналізу дозволить вчасно відмовитися від аутсорсингу у випадку, коли витрати, пов'язані з оплатою послуг аутсорсера, перевищуватимуть суму економії, пов'язану з відмовою від даної функції. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Аникин Б. А.** Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. М.: Инфра-М, 2003. 192 с.
2. **Бойчук І. В.** Сучасні можливості аутсорсингу в активізації маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 1. С. 174–177.

3. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений/пер. с англ. В. Денисов. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 260 с.

4. Демчева Е. А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент управления развитием химических предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2008. 24 с.

5. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: спеціальний випуск Інституту підприємництва та перспективних технологій.* 2012. № 739. С. 82–87.

6. Дріга О. П. Бухгалтерський аутсорсинг в процесі сек'юритизації: особливості застосування в компанії спеціального призначення. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2015. Вип. 1 (31). С. 111–126.

7. Зоїдзе Д. Р. Аутсорсинг та особливості його застосування на підприємствах фармацевтичної галузі. *Бізнес Інформ.* 2017. № 5. С. 274–278.

8. Іваненко В. О., Юрківська Л. Й. Належна організація аналізу маркетингової діяльності промислового підприємства як запорука прийняття ефективних управлінських рішень // У кн.: Аналітична оцінка та контроль бізнес-процесів в межах маркетингової стратегії суб'єкта господарювання: монографія/за заг. ред. д.е.н., проф. Замули І. В. Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2016. 388 с.

9. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М.: ПроСофт-М, 2005. 305 с.

10. Красношарпа В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка.* 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>

11. Левків Г. Я., Величко Н. М. Аутсорсинг в системі управління маркетингом. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького.* 2010. № 3 (5). Т. 12. С. 149–153.

12. Маркетинговий аналіз в компаніях. *Енциклопедія маркетинга.* Библиотека маркетинга. URL: http://www.marketing.spb.ru/mr/business/mi_trends.htm

13. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз: підручник/за ред. Ф.Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.

14. Петрицька О. С. Маркетинговий аутсорсинг як засіб підвищення ефективності діяльності підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету.* Сер.: Економічні науки. 2010. № 6. Т. 3. С. 183–187.

15. Полевода С. В. Сущность и содержание маркетингового анализа. *Учет и статистика.* 2015. № 3. С. 40–44.

16. Рижак О. Ю. Аутсорсинг маркетингових функцій українських підприємств: причини розвитку, правові аспекти. *Інвестиції: практика та досвід.* 2010. № 16. С. 78–80.

17. Скакун Л. С. Процес вибору зовнішнього суб'єкта ведення бухгалтерського обліку. *Економіка: проблеми теорії та практики.* 2009. Вип. 251: в 6 томах. Т. II. С. 478–486.

18. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ/пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. 176 с.

19. Шеянова А. Н. Аутсорсинг как форма хозяйственных взаимоотношений (на примере железнодорожной инфраструктуры): автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Самара, 2006. 22 с.

20. Kowal D. Outsourcing funkcji finansowych i księgowych // Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. *Efektowność – restrukturyzacja – rozwój / Opracowanie i redakcja naukowa: Ryszard Borowiecki.* Warszawa – Kraków, 2003. 400 s.

21. Morse H. Reference Checking in Seven Easy Steps. *Outsourcing Journal.* 2001. September. P. 1–8.

REFERENCES

Anikin, B. A. *Autsorsing: sozdaniye vysokoefektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsiy* [Outsourcing: creation of highly effective and competitive organizations]. Moscow: Infra-M, 2003.

Boichuk, I. V. "Suchasni mozhyvosti autsorsynhu v aktyvizatsii marketynhovoї diialnosti pidpriemstv" [Modern opportunities of outsourcing in activation of marketing activity of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 1 (2014): 174-177.

Bravar, Zh.-L., and Morgan, R. *Effektivnyy autsorsing: ponimaniye, planirovaniye i ispolzovaniye uspeshnykh autsorsingovykh otnosheniy* [Effective outsourcing: understanding, planning and using successful outsourcing relationships]. Dnepropetrovsk: Balyans Biznes Buks, 2007.

Demcheva, Ye. A. "Nauchno-tekhnicheskiy autsorsing kak instrument upravleniya razvitiyem khimicheskikh predpriyatiy" [Scientific and technical outsourcing as a tool for managing the development of chemical enterprises]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05*, 2008.

Didukh, O. V. "Analiz efektyvnosti vykorystannia autsorsynhu u hospodarskii diialnosti pidpriemstv" [Analysis of efficiency of using outsourcing in the economic activity of enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: spetsialnyi vypusk Instytutu pidpriemnytstva ta perspektyvnykh tekhnolohii*, no. 739 (2012): 82-87.

Driha, O. P. "Bukhhalterskiy autsorsynh v protsesi sekiurytyzatsii: osoblyvosti zastosuvannia v kompanii spetsialnoho przyznachennia" [Accounting outsourcing in the securitization process: features of application in a special purpose company]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. (31) (2015): 111-126.

Ivanenko, V. O., and Yurkivska, L. I. "Nalezna orhanizatsiia analizu marketynhovoї diialnosti promyslovoho pidpriemstva yak zaporuka pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen" [The proper organization of the analysis of the marketing activity of the industrial enterprise as a guarantee of the adoption of effective management decisions]. In *Analitichna otsinka ta kontrol biznes-protseviv v mezhakh marketynhovoї stratehii subiekta hospodariuvannia*. Zhytomyr: Vydavets O. O. Yevenok, 2016.

Kalendzhyan, S. O. "Autsorsing i delegirovaniye polnomochiy v deyatelnosti kompaniy" [Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies]: *dis. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.05*, 2005.

Krasnoshapka, V. V., and Trokhymets, I. I. "Autsorsynh ta yoho zastosuvannia na pidpriemstvakh Ukrainy" [Outsourcing and its application at Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>

Keyvud, Dzh. B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: in search of competitive advantages]. Moscow: Vilyams, 2001.

Kowal, D. "Outsourcing funkcji finansowych i księgowych". In *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektowność – restrukturyzacja – rozwój*. Warszawa; Krakow, 2003.

Levkiv, H. Ya., and Velychko, N. M. "Autsorsynh v systemi upravlinnia marketynhom" [Outsourcing in the marketing management system]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii im. Gzhytskoho*. Vol. 12, no. 3 (5) (2010): 149-153.

Moshenskiy, S. Z., and Oliinyk, O. V. *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis]. Zhytomyr: PP «Ruta», 2007.

"Marketingovy analiz v kompaniyakh. Entsiklopediya marketinga. Biblioteka marketologa" [Marketing analysis in companies. Encyclopedia of marketing. Library of the marketer]. http://www.marketing.spb.ru/mr/business/mi_trends.htm

Morse, H. "Reference Checking in Seven Easy Steps". *Outsourcing Journal*, September (2001): 1-8.

Petrytska, O. S. "Marketynhovyi outsorsynh yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv lehkoj promyslovosti" [Marketing outsourcing as a means of improving the efficiency of light industry enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky. Vol. 3, no. 6 (2010): 183-187.

Polevoda, S. V. "Sushchnost i sodержaniye marketingovogo analiza" [The essence and content of marketing analysis]. *Uchet i statistika*, no. 3 (2015): 40-44.

Ryzhak, O. Yu. "Autsorsynh marketynhovykh funktsii ukrain-skykh pidpriemstv: prychny rozvytku, pravovi aspekty" [Out-

sourcing of marketing functions of Ukrainian enterprises: causes of development, legal aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 16 (2010): 78-80.

Sheyanova, A. N. "Autsorsing kak forma khozyaystvennykh vzaimootnosheniy (na primere zheleznodorozhnoy infrastruktury)" [Outsourcing as a form of economic relations (on the example of the railway infrastructure)]. *avto-ref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05*, 2006.

Skakun, L. S. "Protses vyboru zovnishnyoho subiekta vedenia bukhhalterskoho obliku" [The process of selecting an external entity of accounting]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. vol. 2, no. 251 (2009): 478-486.

Zoidze, D. R. "Autsorsynh ta osoblyvosti yoho zastosuvannia na pidpriemstvakh farmatsevtichnoi haluzi" [Outsourcing and peculiarities of its application at the enterprises of the pharmaceutical industry]. *Biznes Inform*, no. 5 (2017): 274-278.