DOI: *https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.163-173*

А.І. Лук'янов, *аспірант*
ORCID 0000-0001-9473-327X
e-mail: lukianov@gmail.com,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЛОГІСТИКИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Вступ. Зовнішньоекономічні товарно-розрахункові операції, що відбуваються в результаті експортних операцій в переробній галузі набувають нового економічного змісту. Форми і методи розрахункових операцій з іноземними компаніями змінюються під впливом інформаційних технологій.

Сьогодні успішна діяльність та рентабельність переробної галузі є можливою тільки при підтримці розвинених експортних операцій. Для успішного управління сучасними бізнес-процесами експорту необхідна системна оптимізація пов'язаних ланцюгів: постачання, виробництва та реалізації продукції на зовнішніх ринках.

Для пристосування національної економічної системи до європейських та глобальних умов господарювання необхідно внести зміни в зовнішньоекономічні бізнес-процеси, які відбуваються в переробній галузі. Це передбачає перегляд функціональних ролей та адміністративних завдань. Одним з головних завдань для сучасного бізнесу є заміна неефективних систем управління на нові, що відповідають вимогам логістичної економіки.

Постановка проблеми. Для ефективного керування зовнішньоекономічними бізнес-процесами необхідно використовувати нові концептуальні підходи до контролю, інформаційного забезпечення, обліку та маркетингових процедур. На початковому етапі важливо проаналізувати концепцію інформаційно-логістичного координування зовнішньоекономічних бізнес-процесів переробної галузі та визначити механізми покращення транспортних та інформаційних технологій логістичної інфраструктури. Крім того, потрібно провести дослідження сучасних інформаційних технологій для прийняття рішень в системі логістичного управління бізнес-процесами в переробній галузі.

© А.І. Лук'янов, 2022

Аналіз основних досліджень. Відомі вітчизняні та зарубіжні вчені розглядали питання оптимізації управління бізнес-процесами у своїх наукових працях, серед яких: Б. Анікін, Д. Дж. Бауерсокс, Д. Бенсон, В. Бобровник, С. Войт, Н. Вохновський, А. Гаджинський, М. Григорак, І. Гуртовий, В. Демиденко, Н. Іванова, А. Кальченко, В. Колодійчук, Є. Крикавський, Д. Лазаренко, Р. Ларіна, В. Ляшенко, Л. Миротин, М. Окландер, І. Паска, М. Постан, Т. Ревуцька, І. Савенко, М. Сахацький, Н. Чухрай.

Метою даної статті є дослідження сучасних концепцій управління зовнішньоекономічними бізнес-процесами, використання механізмів шерінгової економіки в інтегрованій логістиці та використання системного інструменту регулювання матеріальних потоків в менеджменті для досягнення бізнес-цілей.

Результати дослідження. Для ефективного функціонування зовнішньоекономічних бізнес-процесів потрібно виконання певних правил логістики. П. Мерфі, досліджуючи сучасну логістику [1, р. 586] вказує на основне правило логістики «7R»: потрібний товар (required product) необхідної якості (right quality) в необхідній кількості (required quantity) має бути доставлений в потрібний час (right time) і в потрібне місце (right place) потрібному споживачеві (right customer) з необхідним рівнем витрат (right cost). Недотримання хоча б однієї з наведених умов може призвести до втрати клієнтів і, відповідно, певної частки ринку.

Використовуючи науковий підхід, який започаткували видатні науковці у галузі менеджменту, такі як М. Вебер, Л. Гілберт, Р. Лайкер, А. Маслоу, Ф. Тейлор та А. Файоль, значний досвід з координування експортно-імпортних бізнес-процесів накопичується протягом років. Основою наукового пізнання з проблем логістизації економічних процесів є фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, розробки вчених з економічної теорії, теорії організації та управління. Цей підхід має цілісний характер та засновується на перевірених та доведених часом положеннях та принципах. На його основі створюються моделі управління зовнішньоекономічними операціями та розробляються оптимальні інноваційні рішення з логістизації бізнес-процесів, як всередині переробної галузі, так і на зовнішніх ринках.

В. Губенко [3] вважає, що Експортна логістична технологія – це уніфікований процес виконання конкретної логістичної функції або процесу в межах функціональної області логістики або логістичної системи, що базується на відповідній інформаційній системі та реалізує певну експортно-логістичну концепцію.

В. Сергєєв виділяє три фундаментальні концепції зовнішньоекономічної логістики [4]:

- інформаційна;
- маркетингова;
- інтегрована.

Інформаційна концепція зовнішньої економічної логістики описує загальну проблему керування матеріальними потоками в бізнесі (наприклад, на підприємстві) або в окремому бізнес-процесі, такому як виробництво, постачання або збут. Ця концепція також включає синтез інформаційного забезпечення для вирішення цієї проблеми. Основні стратегічні рішення полягають в автоматизації основних завдань постачання або збуту та використанні інформаційно-комп'ютерної підтримки для вирішення складних оптимізаційних логістичних завдань [5, с. 429].

Маркетингова концепція експортної логістики зосереджується на організації логістичних процесів, що стосуються дистрибуції та розподілу продукції. Така система допомагає підтримувати конкурентну стратегію на ринку, забезпечуючи оптимальне прийняття рішень щодо розподілу, прогнозування попиту на продукцію та інтеграцію логістичних операцій та функцій фізичного розподілу.

Для успішного впровадження маркетингової концепції логістики в сучасних умовах необхідно враховувати нові умови бізнес-середовища та змінювати управління логістикою в компанії [6]:

– новітні технології щодо управління та контролю виробництва та збуту готової продукції;

– можлива інтеграція між партнерами ЗЕД;

– нові організаційні відносини в контексті ЗЕД;

– інновації логістичного процесу на підприємствах переробної галузі.

Концепція експортноорієнтованої інтегрованої логістики передбачає використання системного підходу в управлінні зовнішньоекономічними матеріальними потоками, з метою досягнення бізнес-цілей. Ця концепція відображає нове розуміння бізнесу, де окремі контрагенти та бізнес-системи розглядаються як центри логістичної активності, що об'єднуються в єдиний інтегральний процес управління основними та супутніми потоками з урахуванням специфічних потреб та цілей бізнесу. Застосування засобів підтримки прийняття рішень дозволяє забезпечити своєчасність, точність та повноту логістичних рішень.

Поява інноваційних шерінгових концепцій в бізнес-середовищі надихає на розвиток інтегрованої логістики як концепції управління експортними операціями, інформаційним обміном та зовнішньоекономічними бізнес-процесами. Завдяки інформаційно-комунікаційним системам можна використовувати спільні бізнес-платформи та бази даних для планування та забезпечення субконтрактних бізнес-процесів з іноземними партнерами у переробній галузі.

Для ефективного формування та використання інформації про учасників субконтрактних відносин на шерінг-платформі необхідно керуватись принципами економіки спільного споживання. При виборі зовнішнього субконтрактера, такого як постачальник, перевізник, підрядник або замовник, необхідно звертати увагу на інформаційні потреби он-лайн платформи та користувачів. Для цього можна скористатися глобальною базою даних та шерінговими показниками, такими як "історія активності", "онлайн-репутація", "кредитна історія", "індекс довіри" тощо.

Застосування смарт-технологій у переробній промисловості вимагає перегляду процедури управлінського прийняття рішень на основі цих індикаторів. Метою концепції та плану розвитку сервісу є створення інноваційної платформи для всіх учасників, що мають зовнішньоекономічні відносини.

Економіка спільного споживання є моделлю взаємодії, яка дає можливість бізнесу пропонувати свої товари та послуги та одночасно скористатись послугами інших фізичних та юридичних осіб, використовуючи систему міжнародної бази даних та міжнародних показників.

Розвиток шерінгових механізмів та інноваційних комунікативних систем вимагає більш ефективного функціонування експортно-орієнтованих бізнес-процесів в переробній промисловості. Використання шерінг-платформ на основі електронної комерції вносить глобальні зміни та відкриває нові можливості в зовнішньоекономічній логістиці та ритейлу. Он-лайн платформи допомагають не тільки створювати нові бізнес-процеси, але й оптимізувати використання наявних ресурсів.

Ми виділяємо два критерії, якими повинні відповідати цифрові платформи для впровадження шерінг-проєктів. По-перше, вони повинні створювати мережевий ефект, щоб іноземні учасники зможуть швидко і часто знаходити один одного в субконтрактних відносинах. По-друге, для того, щоб забезпечити довіру до послуг в обох сторін шерінгової угоди, платформа повинна мати систему

рейтингів, яка працює у двох напрямках. Ця система дозволяє покупцям аналізувати та оцінювати зовнішніх постачальників або перевізників, а також дозволяє постачальникам або перевізникам оцінювати своїх клієнтів.

Шерінг-платформа забезпечує повну автоматизацію керування бізнес-процесами, пов'язаними з експортом, для всіх учасників ланцюжка поставок в онлайн-режимі.

Використання підприємствами переробної галузі традиційних методів управління функціями зовнішньоекономічної логістики на сучасному етапі не може забезпечити значних конкурентних переваг. Все частіше, як результат пошуку нових, адаптивних до сучасних умов економічного розвитку, концепцій, моделей, механізмів, технологій, а можливо, й нової парадигми високоефективного управління експортними операціями, застосовується термін «логістизація», який запроваджено в наукову термінологію [7, с. 7].

Деякі дослідники зазначають, що практичне використання концепції інтегрнованої логістики в теорії менеджменту призвело до формування уявлення про логістику як галузь менеджменту з чітко вираженими специфічними управлінськими функціями.

Інтеграція логістики в зовнішньоекономічну діяльність – це об’єктивний процес, обумовлений змінами, що відбуваються на ринках, а їх відображенням є зміна етапів розвитку «експортно-орієнтованої логістики» [8].

Концепція управління зовнішньоекономічними бізнес процесами переробної галузі, інтегрована логістика, пройшла довгий шлях від фрагментарної логістики до концептуалізації у вигляді бізнес-логістики. Цей розвиток сприяв концепції тотальних витрат, розвитку складського господарства, активізації та розмаїттю міжнародних транспортних умов, а також загальних економічних тенденцій у національних та світових економіках. Глобалізація логістики тепер є невід’ємною частиною цієї концепції.

З погляду управління зовнішньоекономічними бізнес-процесами в переробній галузі, інтеграцію іноді описують як доповнення окремих бізнес-процесів логістичними методами з метою досягнення ефективного результату для організації. Експортно-орієнтована логістична інтеграція є одним зі специфічних видів логістичної діяльності, яка включає координацію потоку матеріалів від постачальника до споживача по всьому ланцюжку створення вартості. У зв'язку з ланцюжком поставок виникають взаємовідносини між зовнішніми постачальниками та споживачами, що охоплюють ка-

нали постачання та дистрибуції. [9, с. 460]. Інтеграцію можна визначити фундаментальним принципом управління ланцюжком зовнішньоекономічних бізнес-процесів із відповідними передумовами та складовими інтеграційних процесів [9, с. 122].

Розглядаючи досвід господарювання у переробній галузі в Європі, важливо відзначити, що компанії, які мають рентабельність меншу за 10%, витрачають великі кошти на зниження логістичних витрат. За експертними оцінками, більше 70% логістичних витрат припадає на транспортування (близько $7 млрд), 25% – на зберігання на складах (близько $2,5 млрд) та приблизно 5% – на управління логістичними потоками ($0,5 млрд). Фахівці твердять, що як мінімум половина українських підприємств можуть знизити логістичні витрати на 10-30% шляхом перепроєктування зовнішньоекономічних бізнес-процесів [10].

Щоб забезпечити реалізацію концепції інтегрованої експортно-орієнтованої логістики в господарській діяльності, сучасна економічна наука повинна розглядати логістику не лише як набір альтернативних рекомендацій для безпосереднього використання, а як складову нової філософії бізнесу та нового підходу до управління зовнішньоекономічними бізнес-процесами.

На сучасному етапі, метою концепції інтегрованої логістики є перетворення системи управління з простого контролю та регулювання потокових процесів на міжфункціональну інтеграцію та оптимізацію зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи їх взаємозв'язок та взаємозалежність.

Для експортно-орієнтованої інтегрованої логістики необхідно використовувати систематичний моніторинг попиту, мати гнучкий підхід до ціноутворення та застосовувати механізми спільного використання ресурсів для забезпечення ефективної взаємодії між попитом і пропозицією. Іншими словами, за підходом інтегрованої логістики, якщо пропозиція з'являється в потрібному місці, в потрібний час, у відповідній кількості та формі, вона автоматично стає більш цінною для споживача. Ця інтеграція пов'язує ланцюги зовнішньоекономічних бізнес-процесів та встановлює між ними причинно-наслідкові зв'язки:

1) пропозиція-постачання;

2) виробництво-збут;

3) реалізація-попит.

Залежно від стратегічних цілей та учасників товарообмінних операцій, структура та напрямок зовнішньоекономічних бізнес-процесів може змінюватися. Інформаційні потоки, що забезпечують

управління відповідним ланцюгом бізнес-процесів, також залежать від цих факторів та мають супровідний характер. Наприклад, для споживачів товарів переробної галузі концепція інтегрованої логістики вирішує питання формування актуальної інформації для відповідної підгалузі та охоплює всіх постачальників товарів.

Існують наступні форми вертикальної логістичної інтеграції:

– повна інтеграція – участь в усіх ланках міжгалузевого ланцюга витрат. Наслідком побудови повного виробничого ланцюжка є укрупнення масштабів виробництва і поява додаткових можливостей впровадження досягнень модернізація обладнання, впровадження інноваційних методів управління;

– часткова інтеграція (неповна інтеграція) – участь в окремих ланках галузевого ланцюга витрат;

– квазіінтеграція – об'єднання економічних суб'єктів, що передбачає розвиток стійких довгострокових зв'язків між ними і делегування контролю над управлінням спільною діяльністю [11, с. 153].

Розвиток експортно-орієнтованої інтегрованої логістики, як концепції управління експортними операціями та інформаційним обміном має новий поштовх з появою іноваційних шерінгових концепцій в зовнішньоекономічному середовищі.

Одна з найбільш популярних логістичних концепцій у світі, на основі якої функціонує багато мікрологістичних систем менеджменту, це концепція "планування потреб/ресурсів" (requirements/ resource planning, RP). Цю концепцію часто порівнюють з логістичною концепцією "точно вчасно", яка ґрунтується на логістичних системах "тягнення".

Базовими мікрологістичними системами, які ґрунтуються на концепції “планування потреб/ресурсів”, у виробництві і постачанні є системи “планування потреби в матеріалах/виробничого планування потреби в ресурсах” (materials/manufacturing requirements/resource planning, MRP I / MRP II), а в дистрибуції (розділі) – системи “планування розподілу продукції/ресурсів” (distribution requirements/resource planning, DRP I/DRP II) [12].

Згідно з визначенням американського дослідника Дж. Орліскі, система MRP I вузького значення складається з ряду процедур, правил і вимог, що логічно пов'язані між собою і перетворюють виробничий графік на "ланцюг вимог", які синхронізовані в часі, а також запланованого покриття цих вимог для кожної одиниці запасу. Система MRP автоматично перепланує послідовність ви-

мог і покриття через зміни у виробничому графіку, структурі запасів або характеристиках продукту.

Основні функціональні завдання систем MRP у логістичних зовнішньоекономічних системах полягають у:

забезпеченні необхідної кількості матеріалів, компонентів та продукції для планування виробництва та поставки споживачам;

зниженні рівня запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та готової продукції;

розробці планів виробничих операцій, графіків поставок та закупівельних операцій.

Мікрологістичні системи, що використовують MRP-підхід, мають певні обмеження, які включають:

великий обсяг обчислень, підготовки та попередньої обробки великої кількості вихідної інформації, що збільшує тривалість виробничого циклу та логістичного циклу;

зростання логістичних витрат на обробку замовлень та транспортування, коли підприємство намагається зменшити рівень запасів або перейти на випуск готової продукції у невеликих обсягах з високою періодичністю;

нечутливість до короткочасних змін попиту, оскільки системи ґрунтуються на контролі та поповненні запасів у фіксованих точках проходження замовлення.

Першою спробою практичного втілення концепції є система KANBAN, що розроблена корпорацією Toyota. Ця мікрологістична система є першим прикладом "тягучих" систем у виробництві, на впровадження якої компанія витратила 10 років. Тривалість процесу пояснюється тим, що система KANBAN потребує відповідної логістичної інфраструктури концепції JIT. Ключовими елементами цієї інфраструктури є раціональна організація і збалансованість виробництва, тотальний контроль якості на всіх етапах виробничого процесу і якості вихідних матеріальних ресурсів у постачальників, партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками, а також підвищена професійна відповідальність всього персоналу.

Висновки. Завдяки зростанню рівня інформаційних технологій та збільшенню шерінгових елементів в бізнес-середовищі, роль інноваційних механізмів у функціонуванні та регулюванні зовнішньоекономічних бізнес-процесів буде продовжувати зростати. У зв'язку з цим, дослідження з проблем оптимізації зовнішньоекономічних бізнес-процесів та ефективного використання ресурсів мають бути прагматичними та охоплювати такі питання, як:

– зміна процедур управлінського прийняття рішень на основі цих показників;

– створення глобальної або локальної бази даних іноземних партнерів за допомогою таких шерінгових показників, як "онлайн-репутація", "історія активності", "кредитна історія", "індекс довіри" тощо;

– вдосконалення інформаційно-комунікаційних систем, які дозволять застосовувати спільні бізнес-платформи та бази даних для планування та перебудови зовнішньоекономічних бізнес-процесів у переробній галузі.

– Розвиток експортної інтегрованої логістики в переробній галузі є наслідком еволюції маркетингових концепцій. Починаючи з роздрібної логістики, вона розвивалась до зовнішньоекономічної бізнес-логістики, яка заснована на концепції загальних витрат, розвитку складського господарства та різноманітті умов міжнародних транспортних перевезень. Замість розділення на функціональні сфери, логістика перейшла на глобальний рівень відповідно до загальних зовнішньоекономічних тенденцій в національній та світовій економіці.

Література

1. Murphy P., Wood D. Contemporary Logistics. 10th Ed. International edT, Upper Saddle River. N.J.; Harlow: Prentice Hall, 2011. 586 p.

2. Кузнецова Н.В. История менеджмента. Владивосток: Дальневосточный государственный ун-т, 2004. 216 с.

3. Губенко В. К. Логістична централізація матеріальних потоків: теорія та методологія логістичних розподільчих центрів: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2007. 494 с.

4. Сергеев В. И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеев. Москва: ИНФРА-М, 2005. 976 с.

5. Гапчак Т. Г. Фундаментальні концепції логістики. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. №265. С. 429. URL: http://repository.vsau.org/getfile.php/4206.pdf.

6. Тараненко Ю.В. Сучасні концепції та технології реалізації логістичних процесів. *Європейські перспективи*. 2014. № 6. С. 36-42.

7. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки: стратегічні імперативи : монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. 320 с.

8. Плетнева Н.Г. Аналитические методы управления логистическими системами: монография. СПб.: СПбГИЭУ, 2007.

9. Pagell M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*. 2004. No. 22. P. 459-487. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.008.

10. Romano P. Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 2003. No. 9. P. 119–134. DOI: https://doi.org/10.1016/S1478-4092(03)00008-6.

11. Горбенко О. В. Розвиток діяльності логістичних провайдерів в Україні. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf.

12. Лазаренко Д.О., Павловський П.В. Функціонування логістичних інформаційних систем менеджменту бізнес-процесів. *Sustanable Development: Social and Economic Changes*: monograph. Opole The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. P. 436.

13. Іванова М.І. Формування дієвої системи логістики постачання з використанням методики оперативного управління виробничими запасами. *Економіка та держава*. 2014. № 12. С. 52-58.

14. 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.

References

1. Murphy, P., Wood, D. (2011). Contemporary Logistics. 10th Ed. International edT, Upper Saddle River. N.J.; Harlow: Prentice Hall. 586 p.

2. Kuznetsova, N.V. (2004). Istoriya menedzhmenta [History of management]. Vladivostok, Far Eastern State University. 216 p. [in Russian].

3. Hubenko, V. K. (2007). Lohistychna tsentralizatsiia materialnykh potokiv: teoriia ta metodolohiia lohistychnykh rozpodilchykh tsentriv [Logistics centralization of material flows: theory and methodology of logistics distribution centers]. Donetsk, IIE of NAS of Ukraine. 494 p. [in Ukrainian].

4. Sergeev, V. I. (2005). Korporativnaya logistika. 300 otvetov na voprosy professionalov [Corporate logistics. 300 answers to questions from professionals]. Moscow, INFRA-M. 976 p. [in Russian].

5. Hapchak, T. H. (2010). Fundamentalni kontseptsii lohistyky [Fundamental concepts of logistics]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky – Economics: problems of theory and prac*tice, 265, p. 429. Retrieved from http://repository.vsau.org/getfile.php/4206.pdf [in Ukrainian].

6. Taranenko, Yu.V. (2014). Suchasni kontseptsii ta tekhnolohii realizatsii lohistychnykh protsesiv [Modern concepts and technologies for the implementation of logistics processes]. *Yevropeiski perspektyvy – European perspectives*, 6, pp. 36-42 [in Ukrainian].

7. Smerichevska, S. V. (2015). Formuvannia osvitno-innovatsiinoho potentsialu lohistyzatsii natsionalnoi ekonomiky: stratehichni imperatyvy [Formation of the educational and innovative potential of logistics of the national economy: strategic imperatives]. Kherson. Helvetica Publishing House. 320 p. [in Ukrainian].

8. Pletneva, N.G. (2007). Analiticheskiye metody upravleniya logisticheskimi sistemami [Analytical methods of managing logistics systems]. SPb., SPbGIEU [in Russian].

9. Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management.* 22, pp. 459-487. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.05.008.

10. Romano, P. (2003). Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks. *Journal of Purchasing & Supply Management,* 9, pp. 119–134. DOI: https://doi.org/10.1016/S1478-4092(03)00008-6.

11. Horbenko, O. V. Rozvytok diialnosti lohistychnykh provaideriv v Ukraini [Development of logistics providers in Ukraine]. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf [in Ukrainian].

12. Lazarenko, D.O., Pavlovskyi, P.V. (2016). Funktsionuvannia lohistychnykh informatsiinykh system menedzhmentu biznes-protsesiv [Functioning of logistic information systems of business process management]. *Sustanable Development: Social and Economic Changes*: monograph. Opole The Academy of Management and Administration in Opole. P. 436. [in Ukrainian].

13. Ivanova, M.I. (2014). Formuvannia diievoi systemy lohistyky postachannia z vykorystanniam metodyky operatyvnoho upravlinnia vyrobnychymy zapasamy [Formation of an effective supply logistics system using the methodology of operational management of production stocks]. *Ekonomika ta derzhava*, 12, pp. 52-58 [in Ukrainian].

14. Litovchenko, I.L., Khmelyarova, Ya.A. (2016). Subkontraktatsiya kak sovremennaya forma promyshlennoy kooperatsii [Subcontracting as a modern form of industrial cooperation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo –Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 10 (2), pp. 6-12 [in Russian].

Надійшла до редакції 28.10.2022 р.