

УДК 334.7+338.49:339.924

**АУТСОРСИНГ ТА СУБКОНТРАКТИНГ ЯК МЕХАНІЗМИ
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ
МЕГАРЕГІОНАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Антонюк Д.А., доц. каф. менеджменту організацій і логістики, к.т.н., доцент, Запорізький національний університет.

Antoniuk D., Associate professor of management organizations and logistics department, Ph.D. Associate Professor, Zaporizhya National University

Antoniuk D. Subcontracting and outsourcing as mechanisms of institutional business infrastructure in terms of megaregional integration of Ukraine.

In a mutual opening of markets and the creation of free trade zones in the megaregional Ukraine's integration into the EU, accompanied by a loss of competitiveness of its products and the advent of cheaper and quality imported counterparts, was shown an effective tool is the development of cooperatives of small, medium and large businesses basis of outsourcing and subcontracting . The analysis of their place in the institutional infrastructure of entrepreneurship was made. A suitable instrument for development co-operation between small, medium and large businesses was developed.

Антонюк Д. А. Аутсорсинг та субконтрактинг як механізми інституціональної інфраструктури підприємництва в умовах мегарегіональної інтеграції України.

У роботі показано, що в умовах взаємного відкриття ринків і створення зон вільної торгівлі у процесі мегарегіональної інтеграції України до ЄС, що супроводжується втратою конкурентоспроможності власної продукції та появою більш дешевих і якісних імпортних аналогів, ефективним інструментом є розвиток кооперації малого, середнього та великого бізнесу на основі механізмів аутсорсингу та субконтрактингу. Проаналізовано їх місце в системі інституціональної інфраструктури підприємництва. Розроблено відповідний інструментарій для розбудови коопераційних зв'язків між підприємствами малого, середнього та великого бізнесу.

Антонюк Д. А. Аутсорсинг и субконтрактинг как механизмы институциональной инфраструктуры предпринимательства в условиях мегарегиональной интеграции Украины.

В работе показано, что в условиях взаимного открытия рынков и создания зон свободной торговли в процессе мегарегиональной интеграции Украины в ЕС, которая сопровождается потерей конкурентоспособности собственной продукции и появлением более дешевых и качественных импортных аналогов, эффективным инструментом является развитие кооперации малого, среднего и крупного бизнеса на основе механизмов аутсорсинга и субконтрактинга. Проанализировано их место в системе институциональной инфраструктуры предпринимательства. Разработан соответствующий инструментарий для развития кооперационных связей между предприятиями малого, среднего и крупного бизнеса.

Постановка проблеми. Процеси мегарегіональної інтеграції України в Європейський Союз, Митний союз чи з іншими країнами світу, що супроводжуються взаємним відкриттям ринків і створенням зон вільної торгівлі, в перехідний період дуже негативно впливають на економіку країни та її економічну безпеку. Це пов'язано з втратою конкурентоспроможності власної продукції та появою більш дешевих і якісних імпортних

аналогів, що перенасичують ринок і не дають розвиватися власному виробництву. Проблема ускладнюється недосконалістю інституціональної інфраструктури підприємництва України, яка у розвинених країнах в змозі гарантувати економічну безпеку діяльності на внутрішньому ринку завдяки гармонізації стандартів, ефективній експортно-імпорتنій підтримці, застосуванню інноваційних елементів тощо. Дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств є розвиток кооперації всередині регіону чи країни – взаємодії малого, середнього та великого бізнесу із застосуванням механізмів аутсорсингу та субконтрактингу.

Аналіз досліджень і публікацій. Питанням кооперації в межах регіону, країни чи на зовнішніх ринках присвячені наукові роботи багатьох вчених (А. Анциферов, А. Білімович, Н. Блан, З. Варналій, М. Зібер, В. Кінг, Дж. Мілль, Р. Оуен, Ф. Райффайзен, І. Ємел'янов,

М. Туган-Барановський, Ш. Фурьє, Г. Шульце-Деліч і інші), які визначають кооперацію як спільну участь підприємств, пов'язаних між собою, у процесах виробництва чи надання послуг. Розвиток коопераційних зв'язків в умовах мегарегіональної інтеграції є надзвичайно ефективним способом захисту внутрішнього ринку [1]. Адже основним завданням для підприємств на ньому є зниження вартості за високого рівня якості з метою конкуренції із закордонними товарами; а на зовнішньому – відповідність світовим стандартам за конкурентоспроможною ціною. Тому для великого бізнесу перевага від кооперації забезпечується завдяки зниженню власних витрат за рахунок концентрації зусиль і ресурсів на одному або декількох технологічних процесах. А для малого та середнього – завантаження потужностей замовленнями від вітчизняних великих підприємств.

Розвиток коопераційних зв'язків між підприємствами області має позитивне значення завдяки [2]: посиленню конкурентоспроможності місцевого виробника (за рахунок зниження вартості кінцевої продукції, оперативного контролю якості, зміцнення внутрикормерційних відносин), збільшенню обсягів виробництва та надання послуг підприємствами малого та середнього бізнесу, зниженню імпортозаміщення, збільшенню кількості робочих місць, надходжень до місцевих бюджетів. Окрім обслуговування підприємств великого бізнесу, слід враховувати муніципальні проекти, реалізація яких за умови кооперації дозволяє також стимулювати діяльність малого та середнього бізнесу в регіоні.

Найбільш поширеними формами кооперації підприємств є субпідряд, франчайзинг, венчурне фінансування, аутсорсинг і субконтрактинг [3]. При цьому розуміння останніх двох є неоднозначним. Аутсорсинг (outsourcing) – це використання зовнішніх ресурсів (матеріальних, трудових, інтелектуальних) в організації бізнес-процесу компанії. Основна мета аутсорсингу, на думку науковців Дж. Брайана Хейвуда, Д. Брауна, С. Вілсона, О. Мельниченка, Ф. Павелка, Б. Римар, О. Рябченко, Б. Усача, Г. Чанишевої та інших, – фокусування своїх зусиль на вирішенні основних завдань – зростанні конкурентоспроможності, просуванні свого профільного товару на ринок. При цьому супутні напрями (обслуговування інформаційних систем, бухгалтерський облік, фінансовий аналіз, юридичні послуги, деякі види інжинірингової діяльності, виробничі операції тощо) передоручаються організаціям, для яких ці функції є основними [4, с.40; 5]. Деякі науковці не розділяють точку зору, що аутсорсинг є способом кооперації. Існують думки [5], що він є стратегією управління компанією, а не просто видом партнерської взаємодії, він пропонує певну реструктуризацію виробництва підприємства та його зв'язків. Субпідряд відноситься до спільної роботи за певним замовленням, а аутсорсинг сполучений із життєвим циклом компанії.

Виробничий аутсорсинг чи субконтрактинг передбачає, що компанія віддає частину свого ланцюга виробничого процесу або весь цикл виробництва сторонній компанії. Субконтрактинг розглядається у роботах С. Альтерсона, К. Белокрилова, А. Головіної, А.

Добронравовова,

С. Дряхлова, Дж. Картелінга, Г. Краюхіна, Ю. Кормнова, А. Опоса, В. Руле, С. Семенова, А. Таругіна, А. Хартманна та інших як спосіб організації виробництва, що використовує розподіл праці між замовником (контрактором), – найчастіше головним підприємством з мінімально необхідними власними виробничими потужностями (зберігаються тільки найбільш прибуткові виробничі процеси, що критично впливають на якість продукції) – і субконтракторами (постачальниками) – спеціалізованими підприємствами, які виконують роботи і послуги з виробництва комплектуючих [6]. При цьому субконтрактації властиві всі основні переваги, необхідні для захисту вітчизняного виробника в умовах мегарегіональної інтеграції. Для контрактора це: можливість скорочення собівартості кінцевого продукту за рахунок порівняно низької собівартості комплектуючих, що отримуються від малих і середніх підприємств, накладні витрати яких нижчі. Для субконтрактора: оптимізація використання ресурсів; вибудовування більш дієвої і ефективної організаційної структури; концентрація на розробленні та розвитку нових продуктів, технологій, каналів збуту; збільшення рівня завантаження власних виробничих потужностей; вирішення проблеми збуту, значне скорочення витрат, пов'язаних з реалізацією; можливість отримання технічної допомоги з боку контрактора тощо.

Процеси субконтрактації широко використовуються у країнах ЄС, до яких залучено близько 293 тисяч підприємств, що забезпечує робочими місцями більше 4 млн. людей. Загальний обсяг продукції, проведений по субконтрактах, перевищив 350 млрд. Євро, що складає 15% валового продукту країн ЄС [7].

Невирішена частина загальної проблеми. Хоча наукові та практичні здобутки в питаннях дослідження аутсорсингу та субконтрактингу як форм кооперації досить вагомі, але на сьогодні, в умовах мегарегіональної інтеграції України до ЄС та необхідності захисту внутрішнього виробництва від імпорتنих аналогів, надзвичайно актуальним є дослідження ролі цих форм співробітництва в системі інституціональної інфраструктури підприємництва, розробленні пропозицій і рекомендацій щодо сприяння їх розвитку та підвищення ефективності їх впливу на бізнес-середовище в умовах трансформацій.

Тому **метою статті** є дослідження місця інноваційних форм кооперації – аутсорсингу та субконтрактингу – в системі інституціональної інфраструктури підприємництва, що являє собою сукупність інститутів, інституцій, механізмів і способів, які забезпечують взаємодію підприємців, сприяють підвищенню ефективності їх діяльності, гарантуванню економічної безпеки в умовах мегарегіональної інтеграції; розроблення відповідного інструментарію для розбудови коопераційних зв'язків між підприємствами малого, середнього та великого бізнесу.

Результати дослідження. Досліджуючи аутсорсинг і субконтрактинг як способи організації взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності, можна віднести їх до механізмів інституціональної інфраструктури підприємництва. Так, всі перелічені вище характеристики контрактора та субконтрактора сприяють формуванню оптимальних інфраструктурних зв'язків, тому й кооперацію доцільно розглядати як механізм формування інфраструктурних зв'язків в межах інституціональної інфраструктури підприємництва (рис. 1). До того ж для побудови аутсорсингових і субконтрактингових схем має бути створена відповідна інфраструктура.

Розглянемо місце кооперації в системі інфраструктурного забезпечення підприємництва з точки зору процесного підходу. Формування коопераційних зв'язків між підприємствами малого, середнього та великого бізнесу, а також муніципальними установами (як то державні й комунальні підприємства та організації, що знаходяться у власності місцевих органів влади), здійснюється завдяки власній активності підприємств та наявності інституціональної інфраструктури підприємництва у вигляді організацій, норм та інших елементів останньої. У випадку власної зацікавленості великого бізнесу у кооперації, його діяльність спрямована на залучення малого чи середнього бізнесу з можливістю

сконцентрувати зусилля та ресурси на стратегічних напрямках своєї діяльності. При цьому створюються окремі підрозділи, які відповідають за внутрішню та зовнішню кооперацію, пошук субконтракторів і аутсорсерів.



Рисунок 1 – Структурно-логічна схема формування коопераційних зв'язків в системі інституціональної інфраструктури підприємництва

У другому випадку, коли у процес кооперації залучені елементи інституціональної інфраструктури підприємництва слід відзначити активність всіх суб'єктів (див. рис. 1). По-перше, органів місцевої влади (наприклад, департамент промисловості обласної державної адміністрації чи управління розвитку підприємництва міської ради), які беруть на себе функції постійного моніторингу продукції, що виробляється та споживається в регіоні, прийому та оброблення пропозицій підприємств на закупівлю необхідної продукції тощо. По-друге, активізуються, з одного боку, представники малого та середнього бізнесу, а з іншого – великого бізнесу та муніципалітетів, які користуються послугами інфраструктурних елементів задля налагодження коопераційних зв'язків. Інфраструктурні елементи у вигляді консалтингових та інформаційних агенцій, експертно-технічних бюро, галузевих асоціацій, фінансово-кредитних установ, які діють відповідно до певних норм, сприяють встановленню зв'язків між цими суб'єктами. Тому кооперація є результатом діяльності інфраструктурних елементів, механізмом забезпечення інфраструктурної взаємодії, а її види – аутсорсинг і субконтрактинг – дозволяють вибудувати архітектуру інфраструктурних зв'язків. Слід зазначити, що кооперація формує власну інфраструктуру у вигляді консалтингових центрів, інформаційно-маркетингових інструментів, заходів тощо (див. рис. 1).

В Україні аутсорсинг вже достатньо широко використовується на підприємствах. Спочатку він розвивався в таких галузях, як бухгалтерія та юриспруденція. З часом спектр аутсорсингу істотно розширився: спеціалізованими компаніями передають функції з підтримки інформаційних систем, підбору кадрів, PR та реклами, клінінгових послуг, охорони та служби безпеки тощо. За оцінками компаній аутсорсерів, передача непрофільних функцій «на сторону» допомагає бізнесу зекономити від 7 до 50% [8].

Субконтрактингові відносини на сьогодні не досягли необхідного рівня розвитку ані в кількісному, ані в якісному вираженні. Однак, інтерес, що проявляється керівниками підприємств до застосування цього механізму, особливо в умовах мегарегіональної інтеграції до ЄС, свідчить про те, що субконтрактні відносини мають значний потенціал розвитку та повинні стати важливим інструментом для модернізації промисловості країни. Тому вкрай важливим є формування в Україні відповідного інфраструктурного інструментарію розвитку коопераційних зв'язків, який доцільно розвивати за наступними елементами.

Створення регіональних центрів субконтрактації (аутсорсингу). Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідною умовою розвитку субконтрактації є наявність в регіонах відповідних організацій інфраструктури – центрів субконтрактації або консалтингових організацій із надання функцій зі сприяння кооперації. В світі відомі японські центри підтримки підприємництва в промисловості, біржі субконтрактації ЮНІДО, субконтрактингові центри у країнах ЄС тощо [9].

Діяльність регіональних центрів субконтрактації має бути спрямована на побудову ефективної моделі промислового виробництва з наголосом на взаємодію малого, середнього та великого бізнесу, муніципалітетів, а також науково-дослідних установ області з метою розвитку коопераційних зв'язків. Зрозумілим є те, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів, браку інтелектуальних кадрів, створювати подібні центри є недоцільним, а краще формувати так звані «консорціуми» з вже існуючих державних і приватних установ і організацій (з головною установою, наприклад, торгово-промисловою палатою) із чітким розмежуванням функцій [10]:

1. Одержання, оброблення, зберігання, оновлення та обмін інформацією про:
 - виробничі можливості промислових підприємств і тимчасово вільні виробничі потужності підприємств регіону;
 - потенційних замовників субконтрактної продукції і послуг (підприємства, що здійснюють виробництво складної продукції, зокрема імпортозаміщуючої);
 - обладнання, виробничі приміщення, що здаються в оренду, виділяються зі складу підприємств.

Цю функцію доцільно передати департаменту промисловості обласної державної адміністрації чи регіональному центру науково-технічної інформації, із делегуванням регіональним бізнес-асоціаціям та консалтинговим агенціям можливості наповнення та користування нею. Це забезпечить потенційних замовників достовірними даними про виробничі можливості промислових підприємств регіону.

2. Пошук замовлень для розміщення їх на виробничих потужностях промислових підприємств регіону. Цю функцію мають взяти на себе галузеві асоціації, консалтингові компанії, торгово-промислові палати чи регіональний центр інвестицій і розвитку, які сприяють участі промислових підприємств регіону в спеціалізованих ярмарках, виставках, зустрічах підприємців.

3. Супровід отриманих субконтрактних замовлень (надання допомоги підприємствам у проведенні переговорів, підготовці контрактів, консультування з технічних, юридичних чи фінансових питань, що проводиться консалтинговими компаніями).

4. Аналітична та методична діяльність: вивчення і прогнозування регіонального ринку субконтрактації, забезпечення промислових підприємств регіону адекватними методиками для

отримання й виконання субконтрактних замовлень (регіональні центри науково-технічної інформації).

Слід зазначити, що в Україні подібні центри створені лише в двох областях – Донецькій і Луганській, принципи роботи та інструментарій запозичений у «Національного партнерства розвитку субконтрактації» Росії (29 центрів субконтрактації), при цьому їх функціонал не забезпечує всі аспекти налагодження субконтрактингових відносин.

Забезпечення міжрегіонального інформаційного обміну між центрами субконтрактації. Для розвитку інформаційної складової ринку субконтрактації і міжрегіональних коопераційних зв'язків малих, середніх і крупних промислових підприємств доцільним є створення єдиної інформаційної системи субконтрактації, яка призначена для пошуку партнерів для виробничої діяльності – постачальників і замовників продукції. Система представляє собою дві самостійні бази даних (замовлень і виконавців), об'єднаних єдиним інструментом роботи з інформацією. Її введення та пошук здійснюється за допомогою технологічного класифікатора, що охоплює всю виробничу діяльність підприємства. Таким чином, замовник і виробник певної продукції або виробничих процесів працюють в єдиній інформаційній системі, що забезпечує простий і оперативний спосіб організувати інформаційний обмін між ними, а центри субконтрактації здійснюють контроль та надають допомогу в користуванні цією системою.

Робота центрів субконтрактації із застосуванням єдиної інформаційної системи дозволяє залучати до кооперації підприємства інших регіонів, адже географічний чинник відіграє важливу роль у конкурентоспроможності підприємств-контракторів і територіально вартість ресурсів може значно розрізнятися. Перспективною представляється така схема співпраці, за якої замовлення, що поступило в регіональний центр субконтрактації, розповсюджується як серед виконавців даної області, так і серед центрів субконтрактації інших регіонів [11]. До такої системи доцільно залучити галузеві асоціації та регіональні торгово-промислові палати, які б адміністрували доступ промислових підприємств до неї.

Проведення бірж субконтрактів. Ефективним інструментом сприяння розвитку коопераційних зв'язків між суб'єктами підприємницької діяльності мають бути прямі переговори «замовник – постачальник» з питань виготовлення та постачання деталей і вузлів за технічним завданням замовника. Біржі субконтрактів можуть допомогти вирішити наступні завдання:

– для замовника – пошук і відбір кваліфікованих постачальників, здатних виконати замовлення відповідно до технічного завдання замовника, в строк, з дотриманням необхідного рівня якості, що відповідають всім необхідним вимогам;

– для постачальника – пошук додаткових замовлень для дозавантаження виробничих потужностей.

Для цього регіональні центри субконтрактації (чи установи, що виконують їх функції – регіональні ТПП, консалтингові компанії) здійснюють організаційне та інформаційне забезпечення проведення переговорів: залучення, відбір кваліфікованих постачальників, передача їх комерційних пропозицій замовникам, залучення фахівців до проведення технічних консультацій тощо. Цей інструмент дозволяє мінімізувати витрати підприємства на пошук кваліфікованого постачальника.

Організація форумів і виставок, що сприяють регіональній та міжрегіональній кооперації. Метою таких заходів має бути: стимулювання розвитку малого бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та інноваційності місцевих товаровиробників за рахунок розвитку коопераційних зв'язків, раціонального використання встановлених потужностей і наявних ресурсів. Задачами таких заходів є:

– для муніципалітетів: розкриття потенціалу та можливостей малого й середнього підприємництва; презентація інвестиційних проектів міст і можливість бізнесу брати участь у їх реалізації; пошук джерел фінансування інвестиційних проектів;

– для великих підприємств: презентація проектів, що плануються до реалізації; залучення субконтракторів і аутсорсерів для зниження власних витрат; залучення додаткового інтелектуального потенціалу для реалізації проектів підприємства;

– для малого та середнього бізнесу: представлення можливостей свого підприємства; встановлення контактів з метою реалізації проектів міст і крупних підприємств;

– для банків і фінансових інститутів: презентація своїх фінансових продуктів і послуг малому й середньому бізнесу; пропозиція органам влади програм фінансування міських інвестиційних проектів.

Вперше в Україні Міжрегіональний коопераційний форум і виставка «Малий та середній бізнес» були проведені в Запоріжжі 10-13 жовтня 2013 р. Запорізькою торгово-промисловою палатою.

Висновки і перспективи подальших розробок. В умовах взаємного відкриття ринків і створення зон вільної торгівлі у процесі мегарегіональної інтеграції України до ЄС, що супроводжується втратою конкурентоспроможності власної продукції та появою більш дешевих і якісних імпорتنих аналогів, ефективним інструментом є розвиток взаємодії малого, середнього та крупного бізнесу на основі механізмів аутсорсингу та субконтрактингу, аналіз місця яких дозволив:

– віднести їх до механізмів інституціональної інфраструктури підприємництва, оскільки за своєю сутністю вони сприяють формуванню інфраструктурних зв'язків;

– довести, що кооперація, з одного боку, є механізмом формування інфраструктурних зв'язків в межах інституціональної інфраструктури підприємництва, а з іншого формує власну систему інфраструктурних елементів у вигляді консалтингових центрів, інформаційно-маркетингових інструментів, заходів тощо.

– запропонувати інструментарій інфраструктурного забезпечення сприяння розвитку коопераційних зв'язків, який доцільно впровадити або посилити в Україні (створення регіональних центрів субконтрактації, забезпечення інформаційного обміну між центрами субконтрактації, проведення бірж субконтрактів, організація форумів і виставок, спрямованих на сприяння регіональній та міжрегіональній кооперації).

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва» від 12.09.2011 року №1130. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1130-2011-%D0%BF>.

2. Семечаевский Е. Г. Перспективы развития внутренней кооперации в Запорожской области [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ziif.in.ua/index.php?option=com_dlstat4joomla&task=download&file=images/pdf/coop-forum-2013-materials/Perspektivy_razvitiya_vnutrennej_kooperacii_v_Zaporozhskoj_oblasti_E.Semchaevskij.pdf.

3. Варналій З. Кооперація великих і малих підприємств як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємництва України / З. Варналій, С. Дрига // Вісник КНТЕУ. – 2010. - №1. – С. 5-16.

4. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд : Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

5. Лепихина С.Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике / С. Н. Лепихина // Вестник ТГУ. – 2007. - № 300-2. – С.49-52.

6. Бобко Е. И. Методы формирования управленческого решения в системе субконтрактинга: автореф. дис. на соиск учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е. И. Бобко. – СПб., 2002. – 24 с.

7. Центр субконтрактації Томської торгово-промислової палати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://subcontract.tomsk.ru/33/>.

8. Гриневская А. Отдать и получить / А. Гриневская // Инвест Газета. – 2013. - №30-31. – С.44-45.

9. Портал информационной поддержки малого и среднего производственного предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.subcontract.ru/partner/default.html>.

10. Ярославский центр промышленной кооперации и субконтракции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://yarcs.yartpp.ru/t_podd.htm

11. Межрегиональный информационный обмен центров субконтракции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.subcontract.ru/conf2003/Disk/sub3.html>

References

1. Resolution of Cabinet Ministers of Ukraine “On approval of the State program of development of domestic production” from 12.09.2011, №1130. <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1130-2011-%D0%BF>>.

2. Semechaevskiy E. G. Prospects for the development of internal cooperation in the Zaporozhye region <http://ziif.in.ua/index.php?option=com_dlstat4joomla&task=download&file=images/pdf/coop-forum-2013-materials/Perspektivy_razvitija_vnutrennej_kooperacii_v_Zaporozhskoj_oblasti_E.Semechaevskij.pdf>.

3. Varnaliy Z. (2010), “Cooperation of large and small businesses as a factor of improving the competitiveness of businesses Ukraine”, Bulletin KNTEU, №1, pp. 5-16.

4. Kheyvud Dzh. Brayan. (2004), “Outsourcing: in search of competitive advantage”, Moscow, Williams, 176 p.

5. Lepikhina S.N. (2007), “The role of outsourcing in the global economy”, Vestnik TSU, № 300-2, pp. 49-52.

6. Bobko E. I. (2002), “The formation methods of the administrative decision in the subcontracting system”: synopsis of diss. Ph. d. in econ. science, 24 p.

7. Subcontracting Centre of Tomsk Chamber of Commerce. <<http://subcontract.tomsk.ru/33/>>

8. Grinevskaya A. (2013), “Give and receive”, Invest Newspaper, №30-31, p. 44-45.

9. Portal of information support of small and medium-sized industrial business <<http://www.subcontract.ru/partner/default.html>>.

10. Yaroslavl Center of industrial cooperation and subcontracting. <http://yarcs.yartpp.ru/t_podd.htm>.

11. Inter-regional information exchange centers subcontracting. <<http://www.subcontract.ru/conf2003/Disk/sub3.html>>.

Keywords: business, business infrastructure, subcontracting, outsourcing, megaregional EU integration.

Ключові слова: підприємство, інфраструктура підприємства, субконтрактинг, аутсорсинг, мегарегіональна інтеграція до ЄС.

Ключевые слова: предпринимательство, инфраструктура предпринимательства, субконтрактинг, аутсорсинг, мегарегиональная интеграция в ЕС.