

УДК 330.1:338.3

*О. В. Дідух,**асистент кафедри фінансів, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів**І. О. Кривецький,**аспірант кафедри фінансів, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів*

## РОЗВИТОК АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ХОДІ ЗДІЙСНЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*О. Didukh,**assistant of the Department of Finance, Lviv Polytechnic National University, Lviv**I. Kryvetskyi,**postgraduate student of the Department of Finance, Lviv Polytechnic National University, Lviv*

### DEVELOPMENT OF OUTSOURCING ACTIVITIES IN THE IMPLEMENTATION OF PRODUCTION RESTRUCTURING OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

*У статті розвинуто поняття виробничої реструктуризації як дієвого виду перетворень на машинобудівних підприємствах, що зумовлено сучасними вимогами кардинальних змін, серед яких: посилення конкуренції, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, зростання виробничих витрат, фізичне та моральне зношення устаткування, зниження рівня кваліфікації працівників та інші. Проаналізовано необхідність використання методу аутсорсингу та здійснення аутсорсингової діяльності в ході проведення виробничої реструктуризації. Наведено класифікацію видів аутсорсингу основних процесів, зокрема аутсорсингу виробничих функцій, а також аутстафінгу. Висвітлено поняття виробничого аутсорсингу, який поділяється на науково-технологічний та виробничо-технологічний, який в свою чергу складається з аутсорсингу основного та допоміжного виробництв. Визначено недоліки і переваги, можливості і ризики здійснення аутсорсингової діяльності. Досліджено результати впливу здійснення аутсорсингової діяльності на фінансово-економічні показники машинобудівних підприємств.*

*The paper developed the concept of production restructuring as an effective form of transformation in engineering enterprises, due to modern requirements of fundamental changes, including: increased competition, rapid development of science and technology, higher production costs, physical and moral deterioration of equipment, reducing staff training and other. The need for a method of outsourcing and outsourcing activities in the course of production restructuring was analyzed. The classification of types of outsourcing basic processes, including outsourcing of production functions and outstaffing was provided. The concept of outsourcing production, which is divided into scientific and technological and production technology, which in turn consists of main and auxiliary outsourcing industries was analyzed. The advantages and disadvantages, opportunities and threats of outsourcing activities were identified. Investigated the effects of outsourcing activities in the financial and economic performance engineering companies was investigated.*

*Ключові слова: виробнича реструктуризація, методи виробничої реструктуризації, аутсорсинг, аутсорсингова діяльність, види аутсорсингу, аутстафінг.*

*Key words: production restructuring, methods of production restructuring, outsourcing, outsourcing activities, types of outsourcing, outstaffing.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Діяльність машинобудівних підприємств у сучасних умовах вимагає досить кардинальних змін, пов'язаних із значним впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, таких як посилення конкуренції, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, зростання виробничих витрат, фізичне та моральне зношення устаткування, зниження рівня кваліфікації працівників тощо. Досягнення поставлених завдань потребує використання сучасного інструменту, який би поєднував в собі принципи обґрунтованості, своєчасності, збалансованості, комплексності та інноваційності, в ході перетворень на підприємстві, прикладом якого є виробнича реструктуризація. На думку багатьох вчених, саме виробнича реструктуризація є дієвим комплексом виробничо-технологічних заходів, спрямованих на підвищення ефектив-

ності виробництва, шляхом заміни устаткування, використання нових технологій, покращення системи управління виробничим персоналом і, як наслідок, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції та можливість адаптування до умов зовнішнього середовища. Однак ефективне проведення виробничої реструктуризації повинно здійснюватись за допомогою сучасних методів.

Досвід промислових підприємств, а також дослідження багатьох вчених дають підстави стверджувати, що одним із ефективних інструментів управління діяльністю на сьогодні є аутсорсинг. Саме аутсорсинг дозволяє підприємству в ході аналізування його діяльності залишити виробництво того, що воно виробляє краще за інших і передати сторонньому підприємству частину функцій, на яких воно не спеціалізується.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток та методи здійснення виробничої реструктуризації є об'єктом дослідження багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких потрібно виділити: М. Аїстову, І. Акімову, А. Алпатову, І. Ансофа, Л. Белих, М. Білика, С. Довбню, Г. Дорофєєву, П. Друкера, В. Заболотнього, Ю. Крижанівського, О. Кузьміна, Н. Лустюк, І. Мазура, Й. Петровича, С. Покропівного, Т. Смиковчук, О. Терещенка, В. Шапіро та інших. Вагомий внесок у формування теоретичних та методичних основ використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств здійснили такі вітчизняні й іноземні науковці: Б. Аникин, О. Білорус, Ж.-А. Бравар, Ю. Желінський, А. Загородній, І. Котляров, А. Лігоненко, А. Ліпич, О. Микало, Г. Партин, Н. Чухрай.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням наукового дослідження в статті є розвиток поняття та обґрунтування доцільності аутсорсингу та аутсорсингової діяльності в ході здійснення виробничої реструктуризації машинобудівних підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виробничу реструктуризацію передбачає процес впровадження виробничо-технологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, покращення системи управління виробничим персоналом і, як наслідок, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції. На даний момент для проведення виробничої реструктуризації використовується багато як загальноприйнятих, так і досить нових методик, які можна застосувати на різних етапах і для досягнення різних цілей. З метою ефективного вибору методу необхідно досконало розуміти його суть та специфіку застосування. Відповідно до мети дослідження, детальніше зупинимось на найбільш використовуваному методі — аутсорсингу.

Аутсорсинг — це інструмент управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який передбачає передачу на виконання сторонній організації частини як другорядних, так і основних функцій на основі укладеного контракту та за певну платню, що зумовлює оптимізацію підприємницької діяльності, а в окремих випадках тимчасове залучення додаткових працівників, і спрямований на підвищення конкурентоспроможності діяльності. Основними причинами застосування аутсорсингу підприємством-замовником є можливість отримати доступ до кваліфікованих фахівців і спеціалізованого обладнання, що дасть змогу покращити якісні характеристики готової продукції та підвищити конкурентоздатність підприємства на ринку.

Впровадження аутсорсингу підприємством-замовником зумовлює необхідність здійснення ним аутсорсингової діяльності, яка пов'язана із підготовкою та реалізацією аутсорсингу і виникає у процесі взаємодії з виконавцем задля досягнення поставленої мети.

Розвиток аутсорсингової діяльності в ході здійснення виробничої реструктуризації передбачає удосконалення процесу передачі виробничих функцій підприємством-замовником на виконання аутсорсинговим компаніям за допомогою покращення організаційних і функціональних складових планування та реалізації аутсорсингу. В процесі здійснення виробничої реструктуризації машинобудівних підприємств доцільним є використання аутсорсингу основних процесів (зокрема аутсорсингу виробничих функцій), а також аутстафінгу. Зауважимо, що виробничий аутсорсинг можна поділити на науково-технологічний та виробничо-технологічний, який в свою чергу поділяється на аутсорсинг основного та допоміжного виробництва [2, с. 365—368].

Науково-технологічний аутсорсинг включає: розроблення ідей для створення нових видів продукції з використанням НДДКР; збір і аналізування інформації із різних джерел для визначення оптимальних шляхів вирішення поставлених завдань; послуги з втілення інновацій у виробничий процес.

Аутсорсинг основного виробництва передбачає передачу на виконання стороннім організаціям функцій, які направлені на створення центрального грошового потоку і є визначальними у створенні готового продукту. Щодо аутсорсингу допоміжного виробництва, то він включає передачу на сторону технологічних процесів, пов'язаних із обслуговуванням основного виробництва, що здебільшого означає залучення аутсорсингової компанії для виготовлення комплектуючих деталей.

Оскільки виробничу реструктуризацію передбачає також покращення системи управління виробничим персоналом, то безперечно дієвим буде використання аутстафінгу. Аутстафінг полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Його поділяють на: лізинг персоналу, за якого потрібний замовникові персонал перебуває у штаті підприємства-провайдера (наприклад, кадрового агентства) і в разі необхідності замовник залучає певного співробітника або групу фахівців до виконання конкретних функцій; добір тимчасового персоналу, суть якого полягає у тому, що кадрове агентство на прохання замовника залучає необхідного працівника, укладає з ним трудовий договір і скеровує на роботу до останнього; виведення персоналу за штат — у цьому разі, підприємство звільняє частину свого персоналу, а провайдер наймає їх на роботу. Таким чином, підприємство не втрачає своїх співробітників, залишаючись для них роботодавцем [6, с. 89].

Використання аутсорсингу українськими машинобудівними підприємствами, як одного із найдієвіших методів виробничої реструктуризації, зумовлено інноваційною і технологічною відсталістю більшої частини вітчизняних підприємств, що робить неконкурентною машинобудівну продукцію на зовнішньому ринку. Відтак, за даними статистики впровадження нових технологічних процесів машинобудівними підприємствами станом на 2013 рік скоротилося на 33%. Зазначимо, що в Україні розвинуто машинобудування військово-промислового комплексу, що і складає основну частку експорту. Однак виробництво продукції загального машинобудівного призначення є не розвинутим і потребує здійснення виробничої реструктуризації. Використання аутсорсингу машинобудівними підприємствами в ході виробничої реструктуризації, з однієї сторони, дозволить отримати доступ до нових технологій, які використовують у своїй виробничо-господарській діяльності аутсорсер, а з іншої — зменшить витрати основного виробництва і підвищить конкурентоздатність української машинобудівної продукції у світі.

Необхідність використання аутсорсингу машинобудівними підприємствами України і світу, зумовлена рядом особливостей машинобудівної галузі, які представлені у таблиці 1.

Використання аутсорсингу машинобудівними підприємствами зумовить зменшення необхідності інвестицій у нове обладнання, пришвидшить оборотність діяльності за рахунок скорочення терміну технологічної підготовки і здійснення виробничого процесу, підвищить конкурентоздатність продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках. Проведені дослідження, щодо використання аутсорсингу машинобудівними підприємствами засвідчують про те, що здійснення аутсорсингової діяльності призводить до зменшення величини постійних витрат, однак і до збільшення змінних. Така тенденція зумовлює зниження точки беззбитковості діяльності підприємства-замовника і зростання запасу його фінансової міцності, що позитивно впливає на можливість адаптації до змін ринку і ефективність діяльності [7, с. 89].

Використання тих чи інших методів виробничої реструктуризації має як і позитивні, так і негативні наслідки їх застосування, однак, інформація про недоліки та переваги дає можливість приймати рішення про використання аутсорсингу залежно від їх переваг [3]. Враховуючи те, що ряд економістів ототожнюють переваги і недоліки аутсорсингу з ризиками і можливостями, що зумовлює виникнення певних розбіжностей, ці поняття слід розмежувати. Відтак, перевагою аутсорсингу є його пріоритетність над виконан-

**Таблиця 1. Характеристика особливостей діяльності машинобудівних підприємств**

Групи особливостей	Характеристика
Економічні	Високий рівень фондомісткості продукції; довгий період окупності інвестицій як в основний, так і оборотний капітал; довгий виробничий цикл; відсутність належного інвестиційного клімату (характерне для українського машинобудівного комплексу)
Організаційні	Великі машинобудівні підприємства повільно адаптуються до змін ринкового середовища; неповна зайнятість виробничого персоналу, що спеціалізується на окремих етапах виробничого процесу; неповне використання основних засобів, виробничих площ, ліквідних товарно-матеріальних цінностей
Технологічні	Поділ виробничого процесу на велику кількість окремих ланок, залежність від великої кількості постачальників, необхідність постійних інновацій з метою задоволення потреб споживачів; широкий асортимент продукції

Примітка: сформовано авторами на основі [3; 10; 11; 12; 13; 14].

ням функції власними силами за будь-яких умов співпраці, а можливістю аутсорсингу є набір його певних характеристик, які дають змогу підприємству здійснити певну дію, або послідовність дій. Недоліком аутсорсингу є його "мінуси", порівняно з власним виконанням функції, силами підприємства, а ризиком — можливість того, що у процесі співпраці виникнуть неочікувані витрати.

У таблиці 2 систематизовано основні переваги, недоліки, ризики і можливості здійснення аутсорсингової діяльності машинобудівними підприємствами.

Аналізування використання аутсорсингу показало, що здійснення аутсорсингової діяльності має здебільшого (у 69,4% випадках) позитивний вплив на фінансово-економічні показники діяльності підприємства-замовника. Відтак, зниження витрат зауважило 68,2% підприємств, які використовують аутсорсингу у своїй діяльності, зростання якості продукції — 71,8%, а зменшення тривалості виконання робіт — 40% (рис. 1).

При цьому, основним результатом ефективного застосування аутсорсингу є, перш за все, зростання прибутку, про що відзначило 62,3% машинобудівних підприємств, які брали участь у анкетуванні. Зауважимо, що збільшення обсягу витрат не завжди може свідчити про неефективність використання аутсорсингу, оскільки в 11,9% підприємств, де відбулося зростання витрат, спостерігалось також і підвищення прибутку. Однак третина із досліджених нами підприємств відзначила негативний вплив використання аутсорсингу на їх діяльність, що засвідчує його високу ризиковість. Основними причинами цього було

значне зростання витрат і погіршення якості продукції внаслідок несумлінності аутсорсера, а також виникнення внутрішніх аутсорсингових ризиків. У зв'язку з цим рішення про впровадження аутсорсингу у ході виробничої реструктуризації машинобудівних підприємств повинне бути чітко обґрунтованим і зваженим.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Після проведеного аналізування слід зазначити, що до аутсорсингу в ході виробничої реструктуризації частіше схильні саме великі машинобудівні, паливно-енергетичні, металургійні та хімічні підприємства. Проведене опитування свідчить, що використання методу аутсорсингу в ході виробничої реструктуризації може бути досить дієвим. Однак, зважаючи на те, що здійснення аутсорсингової діяльності може мати також негативний вплив на фінансово-економічні результати функціонування підприємства-замовника, рішення про використання аутсорсингу в процесі виробничої реструктуризації

**Таблиця 2. Основні переваги, недоліки, можливості і ризики здійснення аутсорсингової діяльності машинобудівними підприємствами**

Переваги і недоліки використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств	
Переваги	Недоліки
1. Використання аутсорсером спеціалізованого обладнання для виконання переданої функції	1. Обмежена можливість використання підприємством-замовником ноу-хау і технологій, що є власністю аутсорсера
2. Наявність у аутсорсера спеціалізованого персоналу	2. Передача необхідної внутрішньої інформації і технологій аутсорсерів
3. Безперервне виконання аутсорсером його функцій	3. Втрата контролю над переданою аутсорсеру функцією
4. Розподіл відповідальності і ризиків	4. Виникнення залежності від аутсорсингової компанії
5. Чітко фіксована оплата аутсорсингових послуг	5. Недостатній розвиток вітчизняного ринку аутсорсингу
6. Зниження і контроль над витратами (зумовлене тим, що вартість послуг аутсорсера менша, ніж підприємства-замовника на виконання однакових функцій)	6. Недостатня можливість впливу на аутсорсера, що може призвести до грошових та часових втрат
7. Зростання організаційної гнучкості діяльності підприємства	7. Додаткові затрати часу для вирішення непередбачуваних проблем при аварійних ситуаціях
8. Вивільнення внутрішніх ресурсів підприємства-замовника для вирішення інших завдань та сконцентрування уваги на основній діяльності підприємства-замовника	8. Неефективність аутсорсингу через неформалізовані процеси в підприємства-замовника
Можливості і ризики використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств	
Можливості	Ризики
1. Можливість зменшення витрат	1. Ризик погіршення фінансового стану аутсорсера чи його банкрутства
2. Можливість розвивати основні напрями діяльності	2. Ризик несвочасності виконання аутсорсером своїх функцій
3. Можливість оптимізації організаційної структури і здійснення виробничо-господарської діяльності	3. Ризик переоцінки власних витрат на виконання функції чи недооцінка витрат аутсорсера
4. Можливість покращення фінансових показників діяльності підприємства	4. Ризик зменшення продуктивності праці внутрішнього персоналу підприємства-замовника, втрата ними навичок, пов'язаних з виконанням переданої функції
5. Можливість економії на сплаті відрхувань і податків на заробітну плату працівників у зв'язку із зменшенням кількості персоналу підприємства	5. Ризик монополізації ринку аутсорсером і зловживання ним своїм становищем
6. Можливість зростання інвестиційної привабливості підприємства	6. Ризик недовикористання частини основних засобів підприємства, які недоцільно продавати через їхню стратегічну важливість
7. Можливість покращення якості продукції	7. Ризик отримання нежакісних послуг від аутсорсера
8. Можливість поліпшення репутації і збільшення вартості бренду за рахунок більш якісного обслуговування клієнтів	8. Ризик неотримання позитивного ефекту від аутсорсингу у процесі довготривалої співпраці у зв'язку з невикористанням аутсорсером нових технологій, які з'являються на ринку
9. Можливість скорочення тривалості виконання функцій	9. Ризики, пов'язані з трансформацією виробничо-господарської діяльності підприємства-замовника
	10. Ризик недовиконання аутсорсером замовлення
	11. Ризик розголошення аутсорсером конфіденційної інформації

Примітка: систематизовано авторами на основі [6, с. 169; 7, с. 115; 8, с. 122; 9, с. 11; 11, с. 1].

вітчизняних машинобудівних підприємств має ґрунтуватися на аналізі його переваг і ризиків. Також необхідним є здійснення попереднього, поточного і підсумкового аналізування ефективності аутсорсингу у процесі виробничої реструктуризації з метою покращення її результатів. Відтак, подальшого дослідження потребує визначення особливостей оцінювання економічної ефективності аутсорсингу як методу виробничої реструктуризації вітчизняних машинобудівних підприємств.

#### Література:

1. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин. // *Фінанси України*. — 2009. — № 9 (166). — С. 87—97.
2. Белкина Т.Ю. Проблемы внедрения аутсорсинга на промышленных предприятиях РФ / Т.Ю. Белкина // *Проблемы современной экономики*. — 2011. — № 3 (39). — С. 365—368.
3. *Энциклопедия производственного менеджера* // "Портал "Управление Производством" [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://up-pro.ru/encyclopedia/outourcing.html?gclid=CNX5\\_b2Rpr0CFZShtAod\\_28Aag](http://up-pro.ru/encyclopedia/outourcing.html?gclid=CNX5_b2Rpr0CFZShtAod_28Aag)
4. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / Б.А. Аникин, И.А. Рудая. — М.: ИНФРА — М, 2009. — 320 с.
5. Аутсорсинг финансовых услуг: развитие триває [Электронный ресурс]; Газета цінні папери України. — № 42 (687). — 2011. — Режим доступа: [http://www.securities.org.ua/securities\\_paper/review.php?id=687&pub=5346](http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346)
6. Білорус О.Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія / О.Г. Білорус, О.В. Гаврилюк. — К. КНЕУ, 2010. — 349 с.
7. Исавнин А.Г. Особенности применения производственного аутсорсинга: монография / Г.А. Исавнин, И.И. Фархутдинов. — LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. — 188 с.
8. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // *Актуальні проблеми економіки*. — 2005. — № 6 (48). — С. 115—125.
9. *Машиностроительные компании — проблемы развития и реструктуризации* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://8cent-emails.com/mashinostroitelnye-kompanii-problemy-razvitiya-restrukturizacii>
10. *Машиностроение как важная сфера для развития отечественной экономики* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://8cent-emails.com/mashinostroenie-kak-vazhnaja-sfera-dlja-razvitiya-otechestvennoj-ekonomiki>
11. Препятствия для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://8cent-emails.com/prepjatstvija-dlja-povyshenija-jeffektivnosti-vneshnejekonomicheskoy-dejatelnosti-kompanii>
12. Lynch C. Developing a Strategy for Outsourcing / С. Lynch // *Logistics Management and Distribution Report* // ISSUEG. — 2011. — Vol. 40. — Jun. — P. 58—72.
13. *Mobility in Manufacturing* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi\\_prod/index.php?option=com\\_bposig&task=home](http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_bposig&task=home)
14. *Value-Based BPO in a Resurgent Economy Key Findings* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi\\_prod/index.php?option=com\\_bposig&task=home](http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_bposig&task=home)

#### References:

1. Zahorodnij, A.H. and Partyn, H.O. (2009), "Outsourcing and its impact on expenditures", *Finansy Ukrainy*, vol. 9 (166), pp. 87—97.

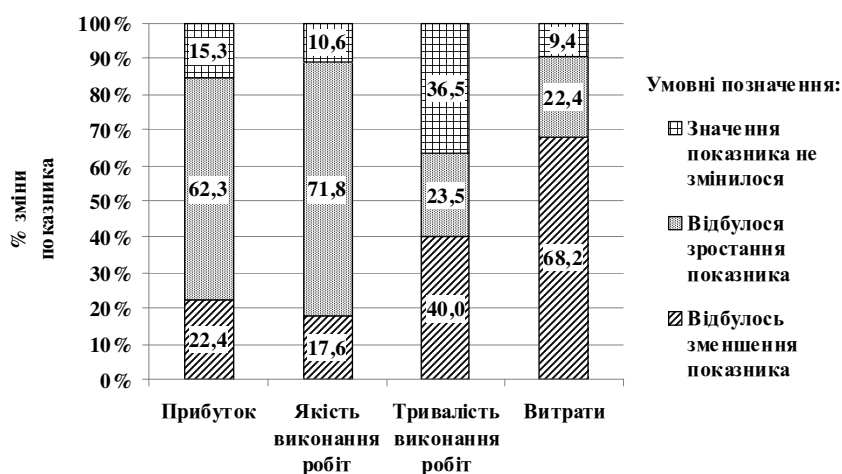


Рис. 1. Результати впливу здійснення аутсорсингової діяльності на фінансово-економічні показники опитаних машинобудівних підприємств

Примітка: розроблено на основі проведеного анкетування у 2013 р.

2. Belkina, T.Yu. (2011), "Problems of implementation of outsourcing on industrial enterprises of RF", *Problemy sovremennoj ekonomiky*, vol. 3 (39), pp. 365—368.
3. Portal Upravlenie Proizvodstvom (2014) "Enciklopedija proizvodstvennogo menedzhera", available at: [http://up-pro.ru/encyclopedia/outourcing.html?gclid=CNX5\\_b2Rpr0CFZShtAod\\_28Aag](http://up-pro.ru/encyclopedia/outourcing.html?gclid=CNX5_b2Rpr0CFZShtAod_28Aag)
4. Anikin, B.A. (2009), *Autsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta* [Outsourcing and autstaffing: high technology management], 2nd ed., INFRA, Moscow, Russia.
5. Newspaper securities Ukraine (2011), "Outsourcing of financial services: development continues" available at: [http://www.securities.org.ua/securities\\_paper/review.php?id=687&pub=5346](http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=687&pub=5346)
6. Bilorus, O.H. and Havryliuk, O.V. (2010), *Hlobal'nyj konkurentnyj autsorsynh: monohrafiya* [Global competitive outsourcing: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Ysavyn, A.H. (2013), *Osobennosti primyeniya proyzvodstvennoho autsorsynha: monohrafiya* [Features of application outsourcing production: monograph], LAP LAMBERT Academic Publishing.
8. Lihonenko, L.O. (2005), "Outsourcing as a tool to optimize and improve business efficiency", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6 (48), pp. 115—125.
9. 8cent-emails (2014), "Mashynostroytel'nye kompanyy — problemy razvytiya y restrukturyzatsyy" available at: <http://8cent-emails.com/mashinostroitelnye-kompanii-problemy-razvitiya-restrukturizacii>
10. 8cent-emails (2014), "Mashynostroenye kak vazhnaja sfera dlja razvytiya otechestvennoj ekonomiky" available at: <http://8cent-emails.com/mashinostroenie-kak-vazhnaja-sfera-dlja-razvitiya-otechestvennoj-ekonomiki>
11. 8cent-emails (2014), "Prepjatstvija dlja povysheniya effektivnosti vneshneekonomicheskoy dejatel'nosti kompanyy" available at: <http://8cent-emails.com/prepjatstvija-dlja-povyshenija-jeffektivnosti-vneshnejekonomicheskoy-dejatelnosti-kompanii>
12. Lynch, C. (2011), "Developing a Strategy for Outsourcing", *Logistics Management and Distribution Report*, vol. 40, pp. 58—72.
13. The outsourcing institute (2012), "Mobility in Manufacturing" available at: [http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi\\_prod/index.php?option=com\\_bposig&task=home](http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_bposig&task=home)
14. The outsourcing institute (2012), "Value-Based BPO in a Resurgent Economy Key Findings" available at: [http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi\\_prod/index.php?option=com\\_bposig&task=home](http://www.outsourcingintelligencenetwork.com/oi_prod/index.php?option=com_bposig&task=home)

Стаття надійшла до редакції 24.10.2014 р.