

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 11, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 334.021: 658.58

*А. А. Меліхов,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь*

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АУТСОРСИНГУ РЕМОНТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*А. А. Melikhov,
c. e. s., associate professor, associate professor of department of economy of enterprises,
Pryazovsky state technical university, Mariupol*

REALIZATION OF STRATEGY OF REPAIR ACTIVITY OUTSOURCING IN THE UKRAINIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті приділено увагу до зв'язку між ефективністю діяльності промислового підприємства та його структурою. Розглянуто основні підходи щодо змісту дефініції «аутсорсинг» та дано визначення сутності аутсорсингу з точки зору його впливу на стратегічні рішення підприємства. Підкреслено мотиви та умови впровадження стратегії аутсорсингу, визначено переваги й ризики від застосування різних форм промислового аутсорсингу та обґрунтовано його доцільність. Розглянуто досвід використання виробничого аутсорсингу на металургійних підприємствах України. Виконано порівняльний аналіз шляхів розвитку ремонтної діяльності промислових підприємств в умовах конкурентного середовища, а саме: розвиток власних ремонтних підрозділів, фірмовий ремонт або аутсорсинг. Виявлено чинники, що перешкоджають розвитку аутсорсингу ремонтних робіт на промислових підприємствах. Визначено критерії щодо застосування або відмови від аутсорсингу ремонтної діяльності на підприємстві. Зроблено висновки щодо перспективності розвитку аутсорсингу на промислових підприємствах України.

In the article pay attention to connection between efficiency of activity of industrial enterprise and his structure. Basic approaches are considered in relation to maintenance of definition of "outsourcing" and determination of essence of outsourcing from the point of view of his influence on the strategic decisions of enterprise is given. Reasons and terms of introduction of outsourcing strategy are underline, advantages and risks from application of different forms of industrial outsourcing are certain and his expediency is reasonable. Experience of the use of industrial outsourcing on the metallurgical enterprises of Ukraine is considered. The comparative analysis of ways of repair activity development of industrial enterprises in the conditions of competition environment is executed, namely: development of own repair subdivisions, brandname repair or outsourcing. Factors which hinder to development of outsourcing of repair works on industrial enterprises are educed. Criteria in relation to application or abandonment from outsourcing of repair activity on an enterprise are certain. Conclusion in relation to perspective of development of outsourcing on the industrial enterprises of Ukraine is drawn.

Ключові слова: аутсорсинг, стратегія, реструктуризація, ремонтна діяльність, промислове підприємство, непрофільні активи.

Keywords: outsourcing, strategy, restructuring, repair activity, industrial enterprise, unprofile assets.

Постановка проблеми

Сьогодні в умовах нестабільної економіки підприємства повинні розробляти нові стратегії з метою утримання своїх конкурентних позицій на ринку. Ефективне функціонування сучасного промислового підприємства значною мірою залежить від його організаційної структури. Одна з сучасних тенденцій формування оптимальної структури підприємства полягає в її спрощенні і посиленні прозорості внутрішніх взаємодій.

Проведення реструктуризації, спрямованої на підвищення ефективності функціонування підприємства, можливо на базі виділення окремих підрозділів, у тому числі шляхом відособлення частини активів майнового комплексу підприємства для створення нового суб'єкта з ефективними умовами господарської діяльності. Такий процес звільнення від непрофільних активів і передавання їх сторонньої організації інакше називають аутсорсингом. Будучи лише інструментом реалізації стратегії ведення бізнесу, ретельно спланований аутсорсинг може радикально змінити результати діяльності компанії, підвищити її вартість. Тому аутсорсинг є ефективним інструментом реструктуризації та трансформації підприємства.

Згідно з дослідженням компанії Ernst & Young, аутсорсинг практикує переважна більшість європейських компаній. Так, 70 % опитаних керівників залучають позаштатний персонал для виконання хоча б однієї функції, а 20 % планують збільшити число позаштатних співробітників в наступні два роки; 49 % опитаних повідомили, що аутсорсинг дозволяє мінімізувати витрати [1].

Українські компанії з небажанням передають на аутсорсинг частину операцій, побоюючись втрати контролю над бізнесом. Широко поширена думка, що аутсорсинг застосується тільки для обмеженого переліку функцій; його застосування веде до скорочення робочих місць та заробітної плати. До такого механізму звертаються в основному вітчизняні фірми з іноземним капіталом, а також холдинги, що мають дочірні компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значний внесок у розвиток теорії реструктуризації господарюючих суб'єктів та застосування аутсорсингу в діяльності промислових підприємств представлений в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених: М. Аістової, Б. Анікіна, Ж.-Л. Бравара, А. Жданова, С. Календжяна, С. Крикавського, Л. Лігоненко, В. Мазура, Р. Моргана, А. Стрікланда, А. Томпсона, Ф. Філіної, Дж. Хейвуда Брайана, В. Шапіро та ін. [2-10]. У роботах цих авторів, застосування аутсорсингу обґрунтовується з точки зору загальної концепції корпоративної стратегії. У меншій мірі приділяється увага питанням аутсорсингу непрофільних активів, а також взаємозв'язків аутсорсингу з процесом реструктуризації промислових підприємств. Гостро постає проблема ефективного впровадження аутсорсингу в технологію управління промисловим підприємством. Отже, велике коло теоретичних і практичних питань, пов'язаних з розвитком аутсорсингу промислових підприємств, недостатньо вивчені. Ці обставини об'єктивно обумовлюють науковий і практичний інтерес до дослідження питань застосування стратегії аутсорсингу на промислових підприємствах.

Постановка завдання

Метою даної статті є визначення умов реалізації стратегії реструктуризації промислових підприємств шляхом виведення на аутсорсинг їх ремонтних підрозділів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Найпростіший переклад слова «аутсорсинг» з англійської мови означає «залучення зовнішніх ресурсів». Розглядаючи визначення аутсорсингу, доводиться констатувати не тільки відсутність єдиного тлумачення терміну, але й наявність діаметрально протилежних інтерпретацій. Розглянемо деякі визначення аутсорсингу:

передання сторонній організації певних завдань, бізнес-функцій або бізнес-процесів, що зазвичай не є частиною основної діяльності компанії, але необхідні для повноцінного функціонування бізнесу [10, с. 13];

стратегія управління компанією, спрямована на використання зовнішньої організації (підрядника) для проведення регулярно необхідних замовнику робіт [4, с. 24];

реструктуризація видів діяльності компанії, що супроводжується реформуванням організаційної структури, корпоративного та оперативного управління, зміною структури активів і персоналу [5, с. 6];

процес виведення традиційних для підприємства функцій (найчастіше допоміжних) за межі підприємства. Інакше кажучи, аутсорсинг є способом оптимізації діяльності підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному предметі діяльності й передачі непрофільних функцій та корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим підприємствам [7, с. 117];

придбання істотної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників, купівля деталей продукту, вироблених в іншому місці, наприклад покупка дешевих імпортованих деталей замість виробництва їх в своїй країні [6].

На нашу думку, таке різночитання відображає існує сприйняття аутсорсингу як механізму, що має відношення тільки до окремих, переважно обслуговуючих основне виробництво, або допоміжних процесів. Але більшість авторів розглядають аутсорсинг як виділення бізнес-процесів і передачу функцій цих процесів сторонньому підрядникові, без урахування його впливу на діяльність і розвиток підприємства в цілому. Тому можна запропонувати узагальнене бачення дефініції «аутсорсинг» як стратегічного організаційно-економічного рішення про передавання непрофільних бізнес-функцій або бізнес-процесів підприємства сторонньому підрядникові, що сприяє прозорості діяльності підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності в цілому.

Існують наступні види аутсорсингу [2; 3; 6; 9]:

1) аутсорсинг інтелектуальних послуг або ІТ -аутсорсинг. Він охоплює такі напрями, як обробка інформації; дослідження та розробка проєктів та ін. Розвиток аутсорсингу почався саме зі сфери інформаційних технологій.

2) Аутсорсинг бізнес-процесів, який включає велику кількість другорядних функцій. Сюди входять аутсорсинг експлуатації об'єктів нерухомості, управління транспортним парком підприємства, управління персоналом, внутрішній аудит, логістичний аутсорсинг, аутсорсинг постачання, фінансів, бухгалтерії і інших функцій.

3) Промисловий аутсорсинг. При промисловому або виробничому аутсорсингу підприємство передає підрядникові свій виробничий ланцюжок або його частину в тих випадках, коли процес виробництва власними силами обходиться підприємству дорожче, ніж залучення аутсорсера. Сюди входять: виробництво й поставка комплектуючих виробів, ремонт і обслуговування обладнання, післяпродажне обслуговування та ін.

Основний мотив переходу на аутсорсинг полягає в необхідності сконцентрувати обмежені ресурси на основній діяльності і досягти в цьому виді діяльності переваг перед конкурентами за рахунок нижчих витрат або більш ефективного виробництва.

Стратегія аутсорсингу може бути доцільна, якщо: незалежні партнери виконують їх краще і дешевше; цей вид діяльності не є конкурентно значущим і його передача в аутсорсинг не загрожує ключовій компетентності, можливостям і ноу-хау компанії; це знижує ризик, пов'язаний зі змінами технології; це підвищує організаційну гнучкість і оперативність прийняття рішень, скорочує час розробки і виведення на ринок нових товарів, знижує витрати на координацію; це дозволяє компанії зосередитися на основному бізнесі [8].

Отже, серед переваг, які отримує компанія при передачі непрофільних функцій стороннім організаціям, можна виділити: зростання рентабельності бізнесу, зниження собівартості функцій, що передаються аутсорсеру (за рахунок вузької спеціалізації аутсорсера); концентрацію зусиль на основному бізнесі; залучення чужого досвіду; доступ до новітніх технологій (аутсорсер має більше можливостей для освоєння нових технологій роботи); надійність і стабільність (аутсорсер несе відповідальність за виконувану роботу); гнучкість масштабів бізнесу; перерозподіл ресурсів, раніше задіяних на другорядних напрямках (аутсорсинг знижує необхідність інвестування на підтримку другорядних функцій); передавання відповідальності за виконання конкретної функції (стратегія диверсифікації ризику між компанією і аутсорсером).

До ризиків, що знижують ефект від передавання робіт і послуг стороннім організаціям, відносяться: збільшення експлуатаційних витрат; зменшення продуктивності праці в основних видах діяльності; втрата контролю над власними ресурсами; витік конфіденційної інформації; правові ризики; небезпека виводу за свої межі занадто багатьох видів компетенцій і позбавлення частини власних ресурсів і можливостей; небезпека банкрутства аутсорсера.

Аутсорсинг в промислових організаціях слід розглядати як сукупність важелів, що використовуються в процесі управління і реструктуризації бізнес-процесів. При цьому необхідно розуміти аутсорсинг як інструмент забезпечення розвитку. Дезінтеграція і аутсорсинг мають на увазі відмову від самостійного виконання ряду функцій за рахунок передачі їх постачальникам товарів і послуг або іншим партнерам.

Раніше багато компаній прагнули не працювати з постачальником занадто тісно і укладали з ними короткострокові контракти. При укладенні контракту визначальним чинником була ціна, і компанії намагалися отримати найвигідніші умови постачання в обмін на довгострокову співпрацю. Сьогодні спостерігається відмова від цієї стратегії на користь довгострокових союзів і тривалих партнерських взаємин з нечисленними високоефективними постачальниками.

Сучасні підприємства концентрують свою діяльність на дуже вузьких ланцюжках діяльності, а інші види діяльності передають незалежним зовнішнім виконавцям на аутсорсинг. У світі давно не актуальне питання про принципову необхідність аутсорсингу, ключове значення мають лише надійність і професіоналізм партнерів, з якими укладається договір на виконання певних послуг. Передавання зовнішнім партнерам функцій одного або декількох ланок ланцюжка цінності має низку стратегічних переваг: дозволяє отримати комплектуючі або послуги більш високої якості; покращує інноваційні можливості компанії за рахунок взаємодії та партнерства з постачальниками, які мають великий інтелектуальний потенціал і багатий інноваційний досвід; забезпечує велику гнучкість компанії у разі раптових змін ринкової ситуації або споживчих переваг; прискорює придбання ресурсів і навичок; дозволяє зосередитися на тих операціях, які ефективно виконуються силами

компанії, і тих, які стратегічно доцільно зберегти під її контролем.

Недоліки стратегії аутсорсингу і дезінтеграції полягають в тому, що компанія ризикує вивести за свої межі занадто багато видів діяльності і позбутися частини власних ресурсів і можливостей.

Аутсорсинг в останній час активно застосовується на металургійних підприємствах. Проте в українській металургії основна причина популярності аутсорсингу полягає лише в можливості поліпшити економічні показники за рахунок гнучкості структури і оптимізації чисельності штатних працівників різних підрозділів [11].

Керівництво ПАТ «Арселор Миттал Кривий Ріг» (АМКР) на тендерній основі провело відбір підрядника для передавання непрофільних функцій бізнесу, серед яких громадське харчування, виробництво ковбасних виробів, борошняний цех та ін. Цей процес в цілому торкнувся 576 штатних співробітників АМКР [12].

Ще одним прикладом аутсорсингу є передавання у 2010-2011 роках металургійними комбінатами холдингу «ІСД» своїх копрових цехів брукхотозаготівельній компанії ПАТ «Керамет». З тих пір ПАТ «Керамет» залишається генеральним постачальником брухту для підприємств холдингу «ІСД», повністю забезпечуючи їхні потреби [13].

Активно металургійні підприємства займаються впровадженням аутсорсингу у галузі ремонту металургійного обладнання.

Так ПАТ «НКМК» (Новокузнецький металургійний комбінат) у 2005 р. передав функції обслуговування та ремонту обладнання незалежній сервісній компанії «НСК Новокузнецьк». Ремонтна організація відповідає за вибір постачальників матеріалів і запасних частин, розробку заходів з підвищення надійності і довговічності технологічного обладнання та ін., гарантуючи при цьому безперебійну роботу обладнання. НКМК забезпечує правильну експлуатацію агрегатів. При цьому скорочуються витрати на непрофільну діяльність, підвищується інвестиційна привабливість комбінату. Персонал сервісних підрозділів комбінату (близько 1800 осіб) переведений в «НСК Новокузнецьк» [14].

Недосконалість існуючої структури управління ремонтною діяльністю на ПАТ «ММК ім. Ілліча» ХК «Метінвест» спонукали підприємство до необхідності стратегії реструктуризації за рахунок виведення ремонтних функцій на аутсорсинг. Із складу ПАТ «ММК ім. Ілліча» та, частково, МК «Азовсталь» було передано до складу Маріупольського Ремонтно-механічного заводу, що входить до холдингу «Метінвест», більшість ремонтних цехів [15]. Більшість переданих цехів виготовляють запасні частини та змінне обладнання, а також чавунне та кольорове литво та ін., що може реалізовуватися сторонніми організаціями та приносити додатковий прибуток. У подальшому розвитку планується розширення клієнтської бази для всіх металургійних підприємств холдингу «Метінвест».

Оскільки й інші металургійні підприємства планують активно впроваджувати стратегію аутсорсингу стосовно ремонту основного металургійного обладнання, розглянемо цей напрям детальніше.

Сучасна ринкова ситуація дозволяє промисловим підприємствам знаходити і використовувати нові шляхи підвищення ефективності та якості ремонту технологічного обладнання. Одним з таких шляхів є використання аутсорсингу. За даними дослідження журналу «Industry Week – IW Census on Manufacturing» [16] близько половини компаній частково використовували аутсорсинг ремонту і міжремонтного обслуговування технологічного обладнання, а частина компаній повністю передала функції обслуговування обладнання спеціалізованим організаціям.

На шляху реструктуризації у промислових підприємств є три варіанти подальшого розвитку ремонтного обслуговування: залишити всі ремонтні підрозділи всередині підприємства, доручити ремонтне обслуговування сторонній фірмі або вивести на аутсорсинг. Кожен з трьох варіантів має свої переваги і недоліки.

Традиційна форма ремонтного обслуговування домінує на більшості сучасних підприємств чорної металургії в Україні. Ця форма дозволяє скоротити тривалість прийняття оперативних рішень, зменшити час реакції ремонтників на запит, що впливає на оперативність усунення несправностей обладнання і, як наслідок, зменшити простій обладнання з технічних причин. Але ця форма організації потребує більших організаційних зусиль від підприємства, адже воно бере на себе зобов'язання з підготовки та навчання фахівців ремонтного сервісу, забезпечення їх запасними частинами та ін.

Фірмовий ремонт здійснюється на основі тимчасових гарантійних договорів (наприклад, на період капітального чи поточного ремонтів). В рамках окреслених в них обсягів робіт ремонтне обслуговування буде здійснюватися у повному обсязі, за умови чітко прописаних умов. Але відсутність нормальної конкуренції між виробниками металургійного обладнання не сприяє розвитку і використанню повною мірою всіх резервів і стимулів фірмового ремонту.

Таким чином, аутсорсинг виступає як реальна можливість у конкретних умовах виробництва забезпечувати певну систему контролю якості роботи обладнання. Зміст робіт при аутсорсингу не носить фрагментарного характеру, аутсорсер націлений на довгострокову співпрацю, він орієнтований на динаміку конкурентної раціональності, на постійне вдосконалення якості ремонту.

Аутсорсинг, як сучасна форма фірмового ремонту, заснований на постійному контакті і аналізі якості роботи обладнання у споживача, виступає провідником зворотного зв'язку між споживачем і виробником обладнання і тим самим формує базу для створення конкурентоспроможного обладнання і розвитку сфери ремонтних послуг.

Але із переходом на аутсорсингове ремонтне обслуговування пов'язані певні труднощі:

1. Виникають договірні відносини між заводом і ремонтним підприємством. Якщо при господарському способі виконання ремонту відносини з ремонтниками будувалися на основі наказів, службових записок та усних розпоряджень, то при підрядному способі відносини повинні будуть регулюватися договорами і специфікаціями. Одним із завдань стає контроль виконання договорів підряду та визначення винного в інцидентах і неполадках в разі їх виникнення.

2. Взаємодія з ремонтниками в рамках організації ремонту, підготовки обладнання, виконання ремонтних робіт та приймання обладнання в експлуатацію повинні зазнати значних змін. Необхідно чітко і однозначно розподілити обов'язки між ремонтним підприємством і заводом.

При традиційній формі ремонтного обслуговування при виконанні тривалих і трудомістких капітальних ремонтів до робіт залучався технологічний персонал, який експлуатує дане устаткування. В умовах підряду постає питання про оформлення взаємодії між технологічним персоналом цеху і співробітниками ремонтного підприємства.

3. Ускладнюється оперативне залучення ремонтного персоналу для виконання невідкладних робіт. Після виділення на аутсорсинг цеховий ремонтний персонал повинен перейти в штат ремонтного підприємства, що може зменшити оперативність його залучення і привести до серйозних втрат для заводу. У зв'язку з цим постає питання про необхідність розробки внутрішнього стандарту підприємства з управління ремонтами в умовах аутсорсингу.

Можливий і ряд інших негативних наслідків передачі процесу ремонту обладнання на аутсорсинг: передача на сторону процесу ремонту обладнання може займати багато часу; в результаті переходу до аутсорсингу підвищиться ризик нестійкої роботи підприємства, у разі зриву поставок запасних частин і вузлів, незадовільної якості ремонту або підвищення цін.

Отже, до критеріїв переходу на аутсорсинг ремонту обладнання можна віднести наступні: неможливість забезпечити необхідну якість ремонту технологічного обладнання своїми силами; зниження витрат на ремонт і обслуговування технологічного обладнання; вивільнення дефіцитного унікального обладнання, зайнятого виготовленням стандартних виробів і висококваліфікованої робочої сили; поліпшення роботи відділу постачання підприємства, тобто скорочення номенклатури закупаваних виробів і матеріалів, за рахунок закупівлі готових вузлів.

Слід відмовитися від аутсорсингу ремонту, якщо: відсутні надійні постачальники ремонтних послуг; зниження оперативності нижче необхідного рівня; істотно збільшуються терміни ремонтного обслуговування на стороні, що неприйнятне для забезпечення процесу виробництва; збільшуються витрати на ремонт.

На нашу думку, виділяти власний ремонтний підрозділ у незалежну організацію має сенс тільки у випадку, якщо прогнозується, що його послуги будуть затребувані й іншими підприємствами-споживачами ремонтних послуг. Якщо ж це не планується, то керівництву слід відмовитися від цієї ідеї і добиватися істотних результатів підвищення ефективності ремонтної служби за рахунок внутрішньої оптимізації ремонтних підрозділів.

Все це дозволяє запропонувати джерела та складові формування економії та інших економічних результатів від застосування аутсорсінгу в ремонтній сфері підприємства і сформулювати основні напрямки їх утворення: вдосконалення організації ремонтних процесів; удосконалення організації виробництва; підвищення гнучкості виробництва; підвищення якості роботи обладнання.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок

1. Аутсорсінг дає можливість забезпечувати ефективне використання кожного непрофільного активу за рахунок: виведення його на ринок; виключення витрат основного виробництва; отримання додаткового прибутку у вигляді плати за оренду майна; зниження собівартості кінцевої продукції вже в самій організації.
2. Український ринок промислового аутсорсінгу, зокрема, аутсорсінгу ремонтних робіт, знаходиться на стадії зростання, коли підприємства визначаються з тим чи варто утримувати самостійно ремонтні цехи або віддати на аутсорсінг частину функцій ремонтного цеху.
3. Необхідно враховувати не лише звичайні у світовій практиці труднощі переходу на аутсорсінг, але і українську специфіку; нерозвиненість ринку, недосконалість законодавства і слабку культуру договірних відносин.
4. Необхідно розробити систему показників, що оцінюють ефективність виведення допоміжних процесів, зокрема, ремонтного обслуговування на аутсорсінг з урахуванням специфіки української економіки.

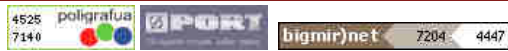
Література.

1. Страшный аутсорсинг // РБК daily. - 2008. - 14 августа.
2. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 288 с.
3. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 187 с. — (Серия «Высшее образование»).
4. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган / Пер. с англ.: В. А. Денисов. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 288 с.
5. Жданов А. Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний: Учебное пособие / А. Ю. Жданов. - М.: Финакадемия, 2008. - 68 с.
6. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. — М.: Дело, 2003. — 272 с.
7. Лігоненко Л. О. Аутсорсінг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. О. Лігоненко, Ю. Ю. Фролова // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 6 (48). - С. 115-125.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. — 928 с.
9. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения / Ф. Н. Филина. — М.: Гросс Медиа РОСБУХ, 2008. — 84 с.
10. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд / Пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 176 с.
11. Фомина О. Аутсорсинг в украинской металлургии. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rusmet.ru/promnews/show/61331/> - (Дата звернення: 14 листопада 2014).
12. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.arcelormittal.com.ua - (Дата звернення: 14 листопада 2014).
13. Офіційний сайт ПрАТ «Керамет». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://keramet.com.ua/> - (Дата звернення: 14 листопада 2014).
14. Офіційний сайт журналу «Металлоснабжение и сбыт». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.metalinfo.ru/ru/news/13094 - (Дата звернення: 12 жовтня 2014).
15. SMIDA. Інформаційна база даних емітентів України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://smida.gov.ua/> - (Дата звернення: 20 жовтня 2014).
16. Офіційний сайт журналу «The Industry Week». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.industryweek.com/articles/census_of_manufacturers_11615.aspx - (Дата звернення: 23 вересня 2014).

References.

1. RBK daily (2008) "Awful outsourcing" // *RBK daily*. - 2008. - 14 august.
2. Anikin, B. A. and Rudaja, I. L. (2006), *Autsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high-tech of management], Studies. manual, INFRA-M, Moscow, Russian Federation.
3. Anikin, B. A. (2003), *Autsorsing: sozdanie vysokoeffektivnyh i konkurentosposobnyh organizacij* [Outsourcing: creation of high-efficiency and competitive organizations], Studies. manual, Ed. by prof. B. A. Anikin, INFRA-M, Moscow, Russian Federation.
4. Bravar, J.-L. and Morgan, R. (2007), *Jefferktivnyj autsorsing: Ponimanie, planirovanie i ispol'zovanie uspesnyh autsorsingovyh otnoshenij* [Effective outsourcing: Understanding, planning and use of successful outsourcing relations], Translated by V. A. Denisov, Balans Biznes Buks, Dnepropetrovsk, Ukraine.
5. Zhdanov, A. Ju. (2008), *Autsorsing v praktike rossijskih kompanij*: [Outsourcing in practice of the Russian companies], Studies. manual, Finakademija, Moscow, Russian Federation.
6. Kalendzhjan, S. O. (2003), *Autsorsing i delegirovanie polnomochij v dejatel'nosti kompanij* [Outsourcing and delegation of plenary powers in activity of companies], Delo, Moscow, Russian Federation.
7. Lihonenko, L. O. and Frolova, Yu. Yu. (2005) "Outsourcing as an instrument of optimization and increase of business efficiency", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6 (48), pp. 115-125.
8. Thompson, A. A. and Stricklend, A. J. (2009), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: conceptions and situations for an analysis], Translated from english, Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russian Federation.
9. Filina, F. N. (2008), *Autsorsing biznes-processov. Problemy i reshenija* [Outsourcing of business processes. Problems and decisions], Gross Media ROSBUH, Moscow, Russian Federation.
10. Haywood, J. Bryan (2004), *Autsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushhestv* [Outsourcing: in search of competitive advantages], Translated by N. E. Metol', I. S. Polovica, Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russian Federation.
11. Fomina, O. (2012), "Outsourcing in Ukrainian metallurgy", available at: <http://rusmet.ru/promnews/show/61331/> (Accessed 14 november 2014)
12. Official site PAT "Arcelor Mittal Kryvyi Rih" (2013), available at: www.arcelormittal.com.ua (Accessed 14 november 2014)
13. Official site PrAT "Keramet" (2012), available at: <http://keramet.com.ua/> (Accessed 14 november 2014)
14. Official site of magazine "Metalequipping and sale" (2006), available at: www.metalinfo.ru/ru/news/13094 (Accessed 12 october 2014)
15. SMIDA. Informative base of these issuers of Ukraine (2014), available at: http://smida.gov.ua (Accessed 20 october 2014)
16. Official site of magazine "The Industry Week" (2007), available at: www.industryweek.com/articles/census_of_manufacturers_11615.aspx (Accessed 23 september 2014)

Стаття надійшла до редакції 19.11.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"