

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

ПРОХОРЕНКО ОЛЕНА ВІКТОРІВНА

УДК 338.2:658.512.3:67.05

**УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОМ НА МАШИНОБУДІВНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків - 2015

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Брінь Павло Володимирович,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Ястремська Олена Миколаївна,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця,
завідувач кафедри економіки, організації та
планування діяльності підприємства

кандидат економічних наук, доцент
Матвій Ігор Євстахович,
Національний університет «Львівська
політехніка»,
доцент кафедри менеджменту організацій

Захист відбудеться «16» грудня 2015 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.050.02 в Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21, корпус У1, ауд. 1001.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21.

Автореферат розісланий «13» листопада 2015 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Л. С. Стригуль

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Економічний розвиток підприємства зумовлюється прогресом інформаційних технологій, появою інноваційних форм господарювання, нерівномірним розвитком різних форм діяльності, нових принципів розподілу праці, тощо. Реформування системи управління суб'єкта господарювання потребує нових науково-методичних підходів, з позицій яких підприємство розглядається як сукупність бізнес-процесів. Одним з напрямів удосконалення бізнес-системи є залучення зовнішніх контрагентів, що вирішується шляхом запровадження аутсорсингу та дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Дослідження і розробка принципів і методів управління бізнес-процесами організації представлено в роботах Б. Андерсена, В. Єліферова, І. Кизикова, Т. Луцької, Е. Мітрофанової, В. Рєпіна, М. Робсона, Я. Савченко, Ф. Уллаха, М. Хаммера і Дж. Чампі. Роботи цих науковців є підґрунтям для прийняття рішень щодо запровадження інтеграційних зв'язків, спрямованих на концентрацію внутрішніх бізнес-процесів у внутрішній системі, і на аутсорсинг, але науково-методичні засади впровадження останнього в систему управління підприємством потребують подальшого обґрунтування.

Розробці теоретичних і методологічних засад управління аутсорсингом присвячені роботи науковців Р. Аалдерса, Б. Анікіна, Ж-Л. Бравара, П. Бріня, І. Грозного, Р. Джейрмена, С. Дубінського, Є. Єрмошиної, І. Заводовської, Т. Кадиєва, С. Календжяна, С. Клементса, А. Курбанова, І. Матвія, П. Перерви, В. Плотникова, Дж. Б. Хейвуда, С. Юр'єва та ін. Більша частина досліджень цих вчених пов'язана з передачею в аутсорсинг допоміжних процесів, а основним бізнес-процесам і виробничим операціям приділено недостатньо уваги.

Фінансово-економічні засади використання зовнішніх контрагентів в господарській діяльності розкриті в роботах О. Акулініна, Г. Єфімової, Ю. Каховича, А. Колосова, О. Манойленка, Л. Поспех, Г. Савіцької, О. Турчіна, Г. Усової, Ф. Філіної, Т. Фролової, А. Шеремета, О. Ястремської, але при цьому вплив на підприємство стратегічних факторів потребує подальших досліджень.

Недостатність існуючих методичних засад управління бізнес-системою призводить до певних невизначеностей у прийнятті організаційних рішень і зайвих витрат. Таким чином, науково-практична задача формування комплексного методичного забезпечення з удосконалення системи управління аутсорсингом бізнес-процесів з урахуванням специфічних факторів виробничого підприємства є актуальною, та визначила тему дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Роботу виконано на кафедрі менеджменту та оподаткування НТУ «ХПІ» у рамках держбюджетних НДР МОН України: «Дослідження механізмів підвищення ефективності господарської діяльності машинобудівних підприємств» (ДР № 0113U008407), де здобувачем удосконалено методичні підходи до управління бізнес-системою підприємства на базі розподілу бізнес-процесів в просторі тривимірної матриці; «Сучасні методи організації управління

підприємствами машинобудівної галузі у глобальному ринковому середовищі» (ДР № 0113U005918), де здобувачем обґрунтовано методичні підходи до визначення ступеня внутрішньої інтеграції бізнес-процесів промислового підприємства; «Формування механізму ефективного регулювання та управління економічною діяльністю підприємств» (ДР № 0113U007514), в межах якої здобувачем запропоновано багаторівневу класифікацію аутсорсингу з угрупованням класифікаційних ознак.

Мета і завдання дослідження. *Мета дослідження* – формування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій з удосконалення системи управління аутсорсингом на промислових підприємствах.

Реалізація даної мети зумовила постановку задач:

- розкрити сутність і місце аутсорсингу в управлінні підприємством;
- вдосконалити класифікацію аутсорсингу і визначити його типи;
- сформувати теоретико-методичний підхід до прийняття рішень щодо запровадження аутсорсингу;
- обґрунтувати теоретико-методичні положення оцінки ступеня внутрішньої інтеграції бізнес-процесів підприємства;
- розробити методичний підхід до оцінки бізнес-процесів підприємства на основі матричного аналізу;
- розвинути теоретико-методичні положення управління аутсорсингом бізнес-процесів промислового підприємства;
- сформувати методичний підхід до вибору контрагента аутсорсингу.

Об'єктом дослідження є процес управління аутсорсингом машинобудівного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення і науково-практичні рекомендації з удосконалення процесів управління аутсорсингом машинобудівного підприємства України.

Методи дослідження. При проведенні дослідження використовувались загальнонаукові методи: аналіз і синтез - при класифікації і типологізації аутсорсингу та формуванні теоретико-методичних положень управління аутсорсингом; узагальнення і абстрагування - при розробці підходу до оцінки ступеня внутрішньої інтеграції бізнес-процесів та обґрунтуванні вимог до контрагента; діалектичні методи пізнання економічних явищ - при обґрунтуванні категорійного методу оцінки відповідності контрагента вимогам; економіко-статистичний метод - при дослідженні тенденцій аутсорсингу на промислових підприємствах України; метод аналізу ієрархій - для визначення показників оцінки бізнес-процесів і найбільш прийняттого контрагента аутсорсингу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:
удосконалено:

- визначення сутності аутсорсингу на основі підходу до цього поняття як до специфічного процесу і явища, яке на відміну від існуючих дозволяє визначати аутсорсинг як сукупність організаційно-економічних відносин та ключових складових внутрішньої бізнес-системи при взаємодії з контрагентом зовнішнього середовища, що розширює категоріальний апарат і теоретичну базу наукових досліджень при удосконаленні управління промисловим

підприємством;

– типологію аутсорсингу на основі запровадження нових класифікаційних ознак, яка відрізняється врахуванням додаткових груп організаційних і якісних ознак, що дозволяє більш аргументовано визначити чинники, які зумовлюють організаційно-економічні взаємини з контрагентом при передачі бізнес-процесу на зовнішнє виконання;

– теоретико-методичний підхід до прийняття рішень щодо запровадження аутсорсингу на основі ключових чинників впливу, який на відміну від існуючих, дає змогу з більшим ступенем достовірності здійснити групування сукупності екзогенних і ендогенних чинників і обґрунтувати умови вибору аутсорсингу, що дозволяє визначати напрями інтеграційної взаємодії підприємства з зовнішнім контрагентом;

– теоретико-методичні положення оцінки ступеня внутрішньої інтеграції промислового підприємства на основі застосування ланцюгу створення доданої вартості, які, на відміну від наявних, базуються на сукупності показників, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень при формуванні внутрішньої бізнес-системи підприємства;

– методичний підхід до оцінки бізнес-процесів на основі матричного аналізу, відмінною рисою якого є детермінація основних чинників впливу на прийняття управлінських рішень за якісними, структурними і екзогенними ознаками, що сприяє позиціонуванню бізнес-процесів у тривимірній системі координат та зумовлює вибір найбільш доцільного типу інтеграційного зв'язку промислового підприємства;

дістали подальшого розвитку:

– теоретико-методичні положення управління аутсорсингом бізнес-процесів промислового підприємства на основі поєднання процесного і ситуаційного підходу, які на відміну від існуючих, більш детально визначають організаційно-економічні аспекти поетапної реалізації відповідних управлінських рішень, що дозволяє підвищити їх обґрунтованість при застосуванні аутсорсингу як інструменту вдосконалення господарської діяльності;

– методичний підхід до вибору контрагента аутсорсингу на основі методу аналізу ієрархій, відмінною рисою якого є врахування зміни корисностей вимог в залежності від типу аутсорсингу, що дозволяє удосконалити організацію відносин аутсорсингу на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані в дисертаційній роботі результати направлені на підвищення якості і обґрунтованості управлінських рішень щодо вдосконалення бізнес-системи підприємства шляхом застосування аутсорсингу. Основні положення роботи викладені у вигляді рекомендацій для використання широким колом підприємств машинобудування.

Наукові результати, що мають прикладний характер, знайшли практичне застосування на машинобудівних підприємствах України: ПАТ «ХТЗ» (м.Харків) при прийнятті рішення щодо аутсорсингу процесу виготовлення серцевини 6-секційного радіатора (акт від 26.03.2015р.); ПАТ «ФЕД» (м.Харків) для запровадження аутсорсингу процесів управління (довідка № 1217 від 20.05.2015р.), ДП «ХНДІТМ» (м.Харків) (довідка № 253 від 12.05.2015р.), а також МНВП «АРІС» (м.Харків) для аналізу бізнес-системи підприємства

(довідка №03/2015 від 20.01.2015 р.). Запропоновані методичні підходи до управління аутсорсингом впроваджені в навчальний процес НТУ «ХП» при викладанні дисциплін «Сучасні проблеми менеджменту», «Інноваційний менеджмент», «Стратегічне управління» студентам спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» (акт від 05.06.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Науково-методичні розробки належать особисто здобувачеві. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї та положення, що були одержані здобувачем особисто. Серед них: виконання досліджень тенденцій впровадження аутсорсингу на промислових підприємствах України та узагальнення їх результатів, обґрунтування положень оцінки ступеня інтеграції підприємств, та підходів до матричного аналізу бізнес-системи підприємства; формування сукупності вимог до контрагента і визначення їхньої корисності відповідно до типів аутсорсингу, участь у впровадженні результатів.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати роботи доповідались на Міжнародних науково-практичних конференціях: «Проблеми соціально – економічного розвитку підприємств» (Харків, 2010 – 2013 рр.), «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (Харків, 2011 – 2014 рр.), «Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів» (Львів, 2015 р.).

Публікації. Основний зміст дисертації відображено у 17 наукових публікаціях, у тому числі 9 – у наукових фахових виданнях (3 – у міжнародних наукометричних базах), 5 – у матеріалах конференцій.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 214 сторінок; з них 25 рисунків по тексту, 2 рисунки на окремих 2 сторінках, 54 таблиці по тексту, 19 таблиць на 13 сторінках; списку використаних джерел з 130 найменувань на 13 сторінках, 10 додатків на 24 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету і задачі дослідження, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення отриманих результатів.

У **першому розділі** «Теоретичні засади управління аутсорсингом і тенденції його розвитку в Україні» проаналізовано проблеми та перспективи перебігу інтеграційних процесів на промислових підприємствах України, визначено сутність і організаційно-правові основи аутсорсингу як інструменту управління підприємством, а також досліджено теоретико-методичні підходи до прийняття рішень щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві.

Дослідження процесів аутсорсингу та інтеграції на промислових підприємствах України дозволило визначити, що основними причинами застосування інтеграційних процесів є: 1) очікування синергетичного ефекту у вигляді збільшення вартості, потужності та структурованості виробництва; 2) намагання закріпити або збільшити позицію на ринку; 3) недосконалий захист господарських договорів, що зумовлює перевагу внутрішніх

взаємозв'язків над зовнішніми. Встановлено, що після 2012 року тенденція до укрупнення підприємств знижувалась, а тенденція застосування аутсорсингу демонструвала зростання.

Визначено сутність аутсорсингу як сукупності відносин, пов'язаних з відмовою від власного виконання бізнес-процесів або їхніх складових, направленої на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання ресурсу зовнішнього суб'єкта господарювання. На підставі аналізу запропонованих різними авторами підходів до класифікації аутсорсингу сформовано багаторівневу класифікацію (рис 1), з виділенням основних організаційних (процесних) і якісних (змістовних) ознак.

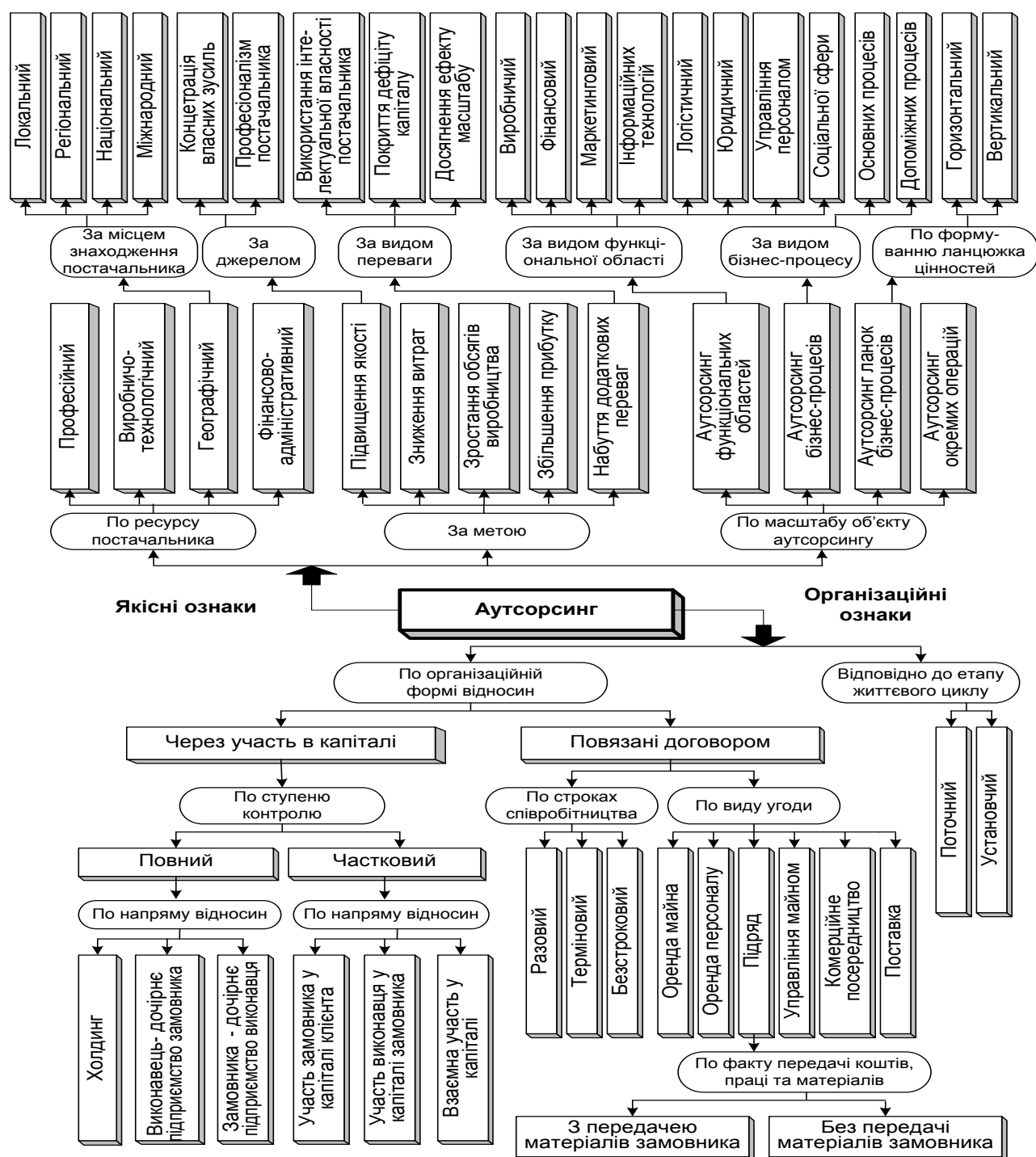


Рисунок 1 – Класифікація аутсорсингу

Групування організаційних і якісних ознак дозволило вдосконалити типологію аутсорсингу виділенням чотирьох типів (рис. 2), що визначаються чинниками, від яких залежать особливості організації взаємовідносин з зовнішніми контрагентами.

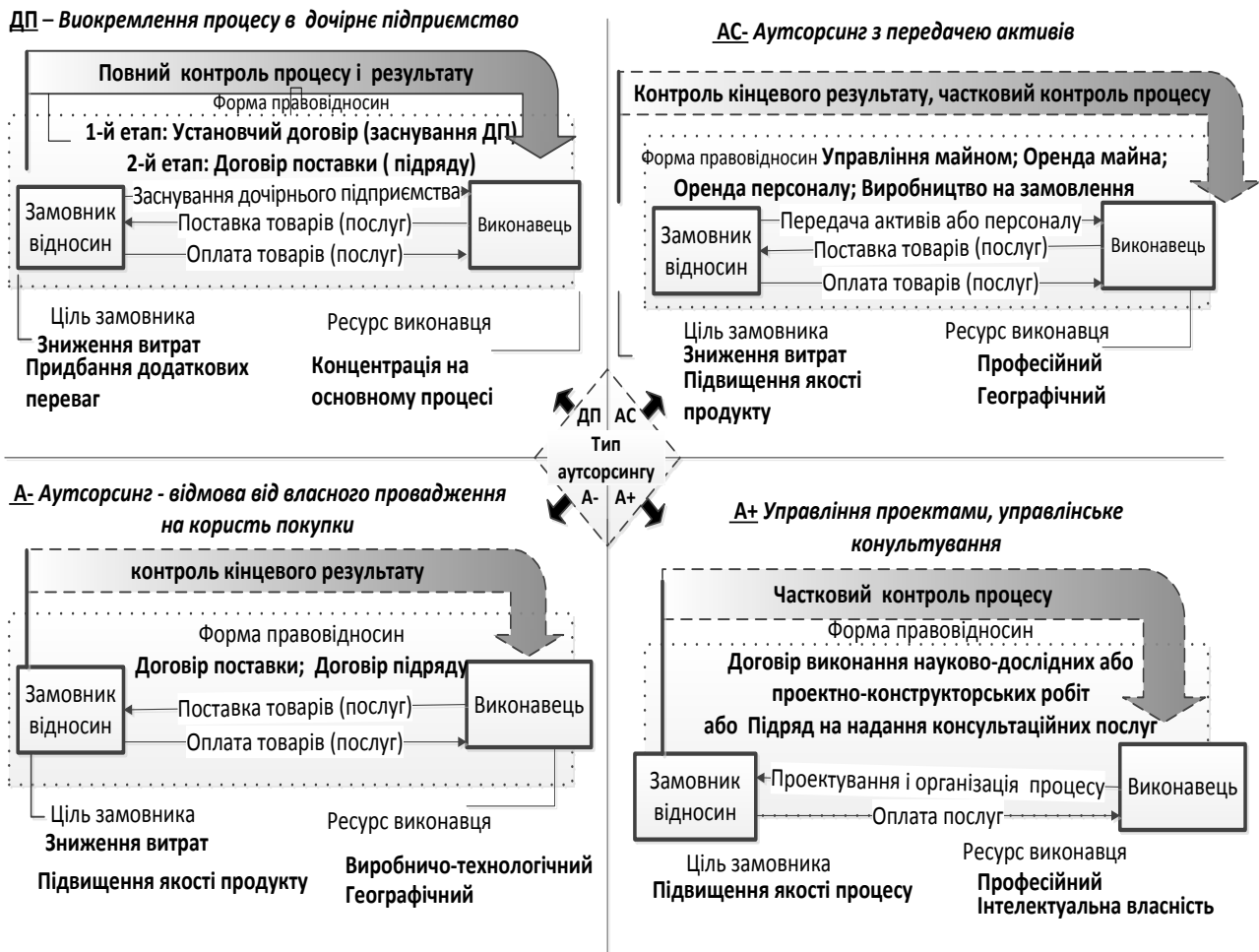


Рисунок 2 – Типи аутсорсингу

З урахуванням переваг і недоліків існуючих методичних підходів запропоновано теоретико-методичний підхід до прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу бізнес-процесів, що ґрунтується на врахуванні чинників:

1) ендогенних, які характеризують ефективність власного провадження бізнес-процесу та ступінь його організаційно-технологічної залученості, або ступінь інтеграції у внутрішню бізнес-систему;

2) екзогенних, що представляють сукупність ринкових умов, за яких є можливою участь зовнішнього контрагента у провадженні процесу.

Сукупність цих чинників формує напрямки доцільних інтеграційних змін у внутрішній бізнес-системі підприємства: застосування або аутсорсингу як розвитку системи господарських зв'язків, або інтеграції як концентрації процесу у внутрішній бізнес-системі. Умовами, що свідчать на користь аутсорсингу як доцільного напрямку, є зниження ефективності внутрішнього бізнес-процесу, зниження ступеня залученості бізнес-процесу у внутрішню систему і підвищення сприятливості зовнішнього середовища до участі стороннього суб'єкта господарювання (рис.3).

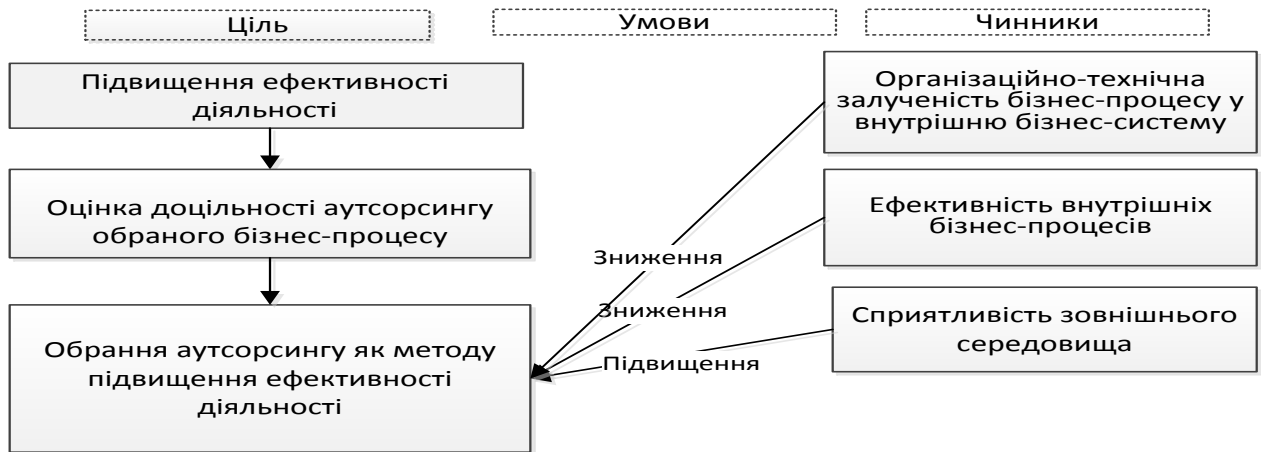


Рисунок 3 – Основні складові теоретико-методичного підходу до прийняття рішення щодо запровадження аутсорсингу бізнес-процесів

У другому розділі «Аналітичне забезпечення прийняття рішень щодо запровадження аутсорсингу на промисловому підприємстві» обґрунтовані теоретико-методичні положення оцінки ступеня внутрішньої інтеграції бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах та запропоновано методичний підхід до оцінки бізнес-процесів на основі матричного аналізу.

За результатами дослідження виявлено низку показників, що в певній мірі відображають ступінь внутрішньої інтеграції бізнес-процесів підприємства. Порівняння їх на основі методу аналізу ієрархій Т. Сааті дозволяє визначати ранг кожного з них за перевагою та ваги як значення власних векторів показників. Для визначення ступеня внутрішньої інтеграції запропоновано комплексний показник

$$N_{i/o} = 0,25 \frac{Z_{in}}{Z_t} + 0,18 \left(1 - \frac{Z_{out}}{D}\right) + 0,17 \left(1 - \frac{P}{S}\right) + 0,11 \left(1 - \frac{Z_v}{Z_t}\right) + 0,11 \frac{FA}{D} + 0,1 \left(1 - \frac{T_c}{T_l}\right) + 0,08 \frac{WF}{D}, (1)$$

де Z_{in} - витрати внутрішні, Z_t - витрати загальні; Z_{out} - витрати на придбання товарів, робіт, послуг; D - дохід від продажу товарів, робіт, послуг; S - собівартість власної продукції, P - ціна придбаних товарів; Z_v - витрати змінні; FA_i - вартість основних фондів; T_c - сума податкового кредиту з податку на додану вартість; T_l - сума податкових зобов'язань з податку на додану вартість; WF - фонд оплати праці.

Розрахунки ступеня внутрішньої інтеграції вибірки з 22-х підприємств машинобудування України (табл.1) показали, що найбільша щільність розподілу значень $N_{i/o}$ знаходиться в межах $[0,25;0,38]$. Проведеним статистичним дослідженням встановлено, що значення ступеня внутрішньої інтеграції розглянутого масиву машинобудівних підприємств мають закон розподілу, який є близьким до нормального з модальним значенням в інтервалі $N_{i/o} = 0,3...0,4$ і вірогідністю близько 30%. Зроблено висновок про достатньо високу залежність підприємств машинобудування від зовнішніх контрагентів, яка має тенденцію до повільного зростання, що свідчить про підвищення рівня поділу праці й розширення господарських зв'язків.

Таблиця 1 – Ступінь внутрішньої інтеграції підприємств машинобудування України

Підприємства	Роки					Середн. <i>N_{io}</i>
	2010	2011	2012	2013	2014	
ПАТ «Черкаський автобус»	0,0825	0,0784	0,1002	0,1445	0,1446	0,0862
ПАТ «Богдан-моторз»	0,131	0,1496	0,091	0,1643	0,1108	0,1219
ПАТ «Запорізький машинобудівний завод»	0,1062	0,1364	0,1206	0,1548	0,0979	0,1219
ПрАТ «Важпроматоматика»	0,103	0,1141	0,2141	0,1573	0,1927	0,1508
АТ «Авіаконтроль»	0,359	0,3204	0,3045	0,0884	0,3369	0,2203
ПАТ «Укрелектромаш»	0,2379	0,2616	0,242	0,2842	0,1895	0,2454
ПАТ «АвтоКраз»	0,2606	0,2556	0,2567	0,2388	0,1244	0,2574
ВАТ «Форез»	0,2717	0,1973	0,3251	0,3313	0,2304	0,2603
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,2508	0,2363	0,3021	0,3968	0,366	0,2614
ПАТ «Харківський тракторний завод»	0,2627	0,2329	0,2466	0,3164	0,2703	0,2648
АТ «Бердичівський завод транспортного машинобудування»	0,1984	0,3849	0,3052	0,2854	0,3853	0,2766
ПАТ «Харківський інструментальний завод»	0,2291	0,3632	0,2602	0,2317	0,3236	0,285
ПАТ «Харківхолодмаш»	0,3196	0,3349	0,2989	0,3313	0,2533	0,2863
ПАТ «Точприлад»	0,4008	0,3314	0,2773	0,0955	0,1264	0,332
ПАТ «Світлошахтаря»	0,3867	0,3421	0,3517	0,3989	0,3055	0,3652
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	0,3435	0,4294	0,3689	0,4637	0,3865	0,3801
ПАТ «Коннектор»	0,3906	0,4274	0,358	0,4019	0,3389	0,3861
ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»	0,4435	0,3354	0,4778	0,5269	0,5237	0,421
ПАТ «Автрамат»	0,3697	0,3834	0,5103	0,568	0,4499	0,4295
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,4157	0,4743	0,5045	0,5372	0,5677	0,4593
ПАТ «ФЕД»	0,3502	0,4155	0,3989	0,4023	0,4579	0,5687
ПАТ «Важпромелектропроект»	0,7181	0,6176	0,6314	0,7835	0,8375	0,7103
Середнє значення за рік	0,3014	0,3101	0,3157	0,332	0,3191	-

Запропоновано методичний підхід до оцінки бізнес-процесів підприємства на основі їх позиціонування у просторі тривимірної триінтервальної матриці. Осями матриці є: сукупність оцінок внутрішніх характеристик, що визначають ефективність бізнес-процесу – вісь X ; ступінь організаційно-технологічної залученості бізнес-процесу в систему підприємства - вісь Y ; рівень сприятливості зовнішнього середовища до бізнес-процесу – вісь Z . Обґрунтовано, що запропоновані оцінки є біполярними і можуть бути унормовані в інтервалі $[-1;1]$. Кути тривимірної матриці, а саме області $1[-1;-1;-1]$, $3[-1;-1;1]$, $7[-1;1;-1]$, $9[-1;1;1]$, $19[1;-1;-1]$, $21[1;-1;1]$, $25[1;1;-1]$, $27[1;1;1]$ являють собою положення з високим рівнем вираженості, і є основою для визначення типу інтеграційного зв'язку щодо певного бізнес-процесу (рис.4). Для вибору прилеглих областей із середнім рівнем вираженості встановлено умови-обмеження визначальних областей з урахуванням першочерговості показників Z_i , оскільки вплив на них з боку організації неможливий; наступною є значущість показників Y_i , які відображають важливість процесу і доцільність інвестицій в його вдосконалення; останньою визначальною умовою є значення X_i .

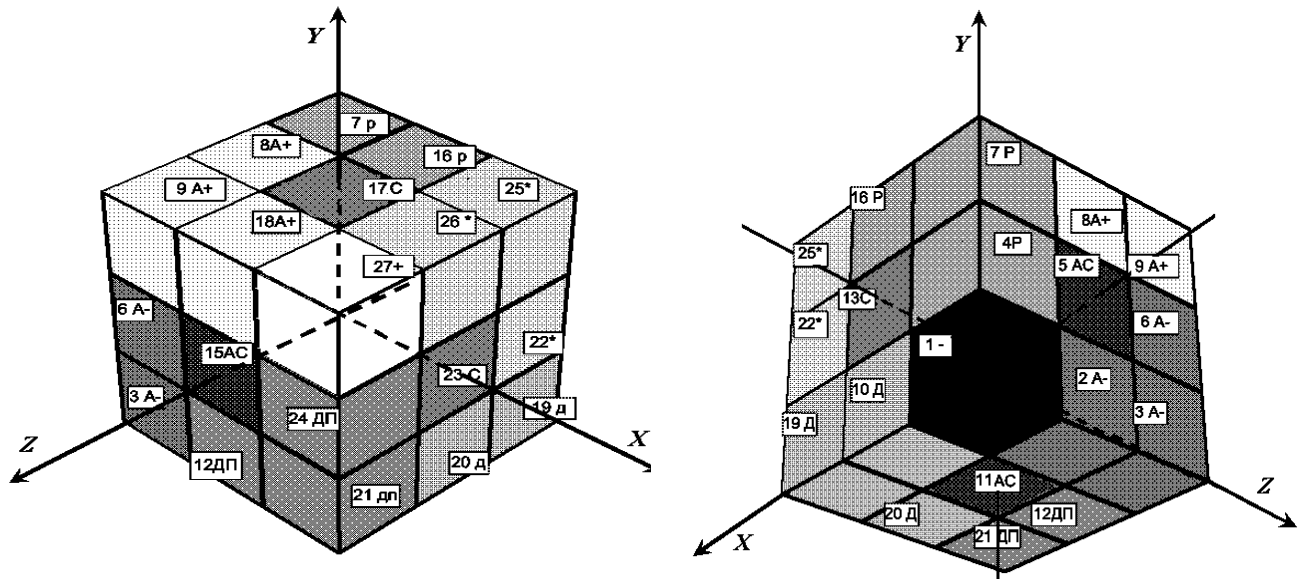


Рисунок 4 – Визначення типу інтеграційного зв'язку відповідно до положення бізнес-процесу в просторі матриці

Остаточне угруповання визначених типів інтеграційних зв'язків (табл. 2) передбачає застосування інтеграції у внутрішню бізнес-систему або застосування аутсорсингу як вилучення з внутрішньої системи на користь використання послуг сторонньої організації. Зокрема, визначено області, для яких доцільним є застосування кожного з чотирьох типів аутсорсингу.

Таблиця 2 – Угруповання областей матриці відповідно до типів інтеграційних зв'язків

позначка	Тип інтеграційного зв'язку	Області
«0»	Не підлягає розробці	14[0;0;0]
Інтеграція або розвиток у внутрішній бізнес-системі		
«+»	Горизонтальна інтеграція, агресивне зростання	27 [1;1;1]
«*»	Вертикальна інтеграція, обмежене зростання	22[1;0;-1]; 25[1;1;-1];26[1;1;0]
«Д»	Конгломератна інтеграція, диверсифікація	10[0;-1;-1];19[1;-1;-1];20[1;-1;0]
«Р»	Реінжиніринг	4[-1;0;-1]; 7[-1;1;-1];16[0;1;-1]
«С»	Моніторинг	23[1;0;0], 13[0;0;-1], 17[0;1;0]
Аутсорсинг або вилучення з внутрішньої системи		
«ДП»	Дочірнє підприємство, перетворення допоміжних процесів на основні	12[0;-1;1]; 21[1;-1;1]; 24[1;0;1]
«А+»	Аутсорсинг з управління, основних процесів або консолідація	8[-1;1;0]; 9 [-1;1;1]; 18[0;1;1]
«А-»	Аутсорсинг як відмова від власного провадження на користь покупки	2[-1;-1;0]; 3[-1;-1;1]; 6[-1;0;1]
«АС»	Аутсорсинг з передачею активів, виробництво на замовлення, довірче управління, аутстафінг	15[0;0;1], 11[0;-1;0], 5[-1;0;0]
«->»	Скорочення або ліквідація	1[-1;-1;-1]

Запропоновано оцінювання чинників групи X_i порівняно з базовим значенням, в якості якого використовується середньоринкове або цільове значення. Обґрунтовані такі складові оцінки чинників групи Y_i , як ступінь внутрішньої інтеграції бізнес-процесу у доданій вартості, відповідність

ключовим факторам успіху CSF і залученість по активах підприємства. Для оцінювання чинників групи Z_i запропоновано застосування методу експертних оцінок. Підсумкові оцінки X , Y і Z здобуваються як середні зважені, з визначенням вагомості шляхом розрахунку власного вектору матриці попарних порівнянь відповідно до методу аналізу ієрархій (MAI).

Дослідження методів нормування привело до висновку про доцільність використання для нормування оцінок у випадку орієнтації на розкид значень - лінійної функції та у випадку орієнтації на певне порогове значення - кусочно-лінійної або параболічної функції. Встановлення меж інтервалів матриці обґрунтовано за допомогою функції бажаності Харрінгтона.

В третьому розділі «Організаційно-економічні аспекти управління аутсорсингом на промисловому підприємстві» обґрунтовано організаційно-економічні основи впровадження аутсорсингу на підприємстві, сформовано методичний підхід до вибору контрагента аутсорсингу та наведено результати практичного застосування розроблених методичних положень на підприємствах машинобудування України.

Сформовано теоретико-методичні положення прийняття управлінських рішень з аутсорсингу (рис. 5), що містять основні області прийняття рішень, масштаби рішень і рівні управління для їх прийняття в організаційній структурі промислового підприємства. Основними областями прийняття рішень впровадження аутсорсингу є: виявлення змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, що спонукає організацію до змін в існуючій бізнес-системі; визначення типу інтеграційного напрямку щодо проблемного бізнес-процесу, зокрема доцільного типу аутсорсингу; вибір контрагента і прогнозування ефективності відносин; відповідне організаційне оформлення відносин з контрагентом і адаптація організації до змін у бізнес-системі; контроль відносин з контрагентом, результатів переданого бізнес-процесу та їх коригування.

Оцінку ефекту від аутсорсингу E запропоновано проводити з урахуванням витрат і доходів процесу за умов передачі зовнішньому контрагентові

$$E = \sum_{n=0}^N \frac{B_f + B_b + D - B_a - B_c}{(1+r)^n} - T_r - A, \quad (2)$$

де T_r – витрати на пошук інформації, проведення переговорів і укладання угоди; A – витрати на адаптацію до зміни бізнес-системи; B_a – оплата послуг контрагента (виконавця); B_c – витрати на підтримку договірних відносин; B_f – вивільнена частина витрат на власне провадження процесу; B_b – вивільнена частина витрат, пов'язаних з наявністю виробничого браку або невиконаних зобов'язань; D – додатковий дохід внаслідок збільшення обсягів виробництва і реалізації основної або нової продукції, розпорядження вивільненим майном; діяльності аутсорсера у випадку дочірнього підприємства чи участі в капіталі; r – дисконтна ставка; n – розрахунковий період. Остаточне рішення приймається за критерієм максимізації E за умов $E \geq 0$.

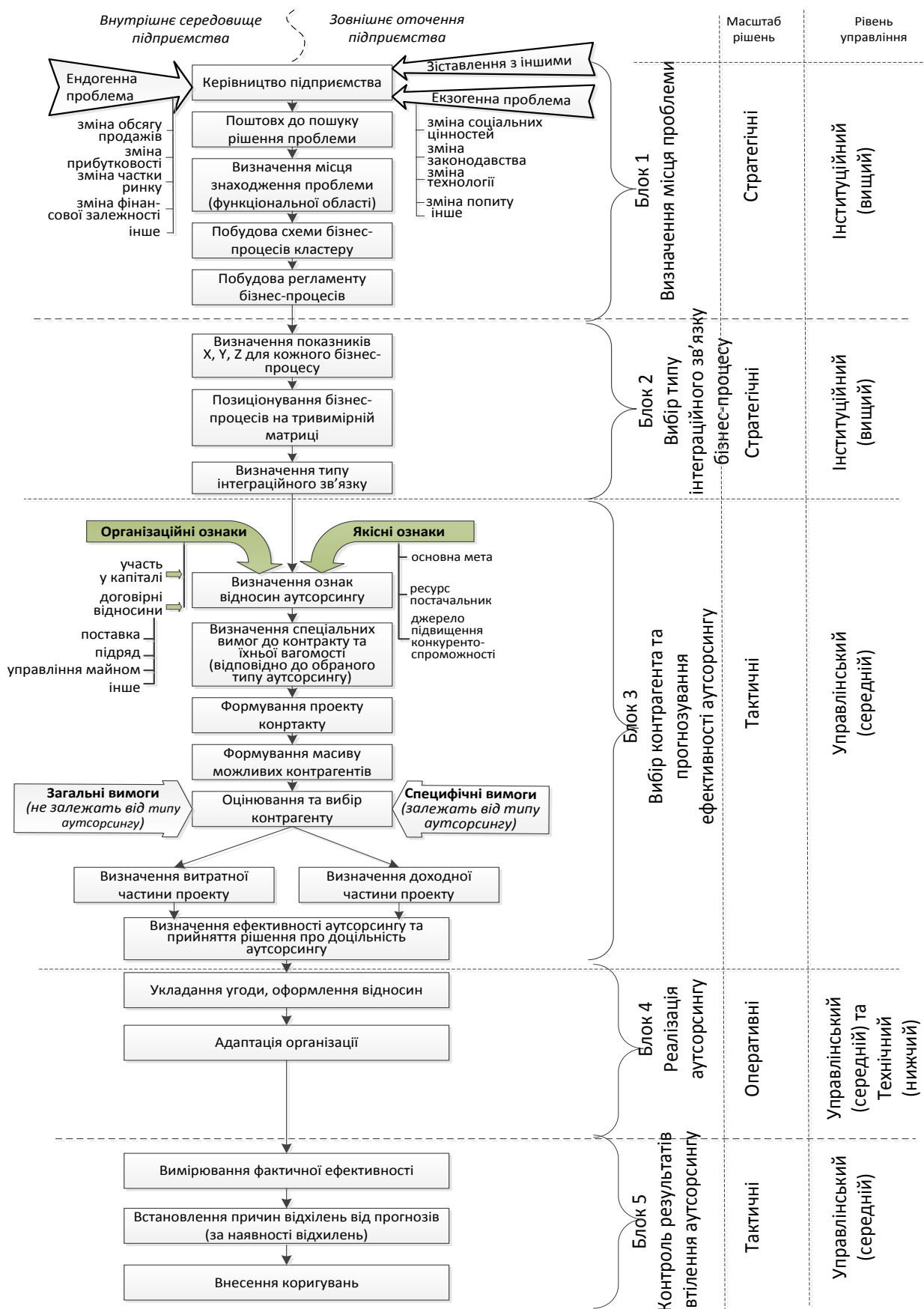


Рисунок 5 – Структурно-логічна схема прийняття управлінських рішень з аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві

Запропоновано методичний підхід до вибору контрагента аутсорсингу, заснований на оцінці відповідності контрагента висунутим вимогам. Формування вимог до потенційного виконавця у відносинах аутсорсингу відбувається на основі їхньої значущості для замовника. Таке явище описане функцією корисності, тобто співвідношенням між обсягом відповідності виконавця вимозі і рівнем досягнення основної мети, до якої прагне споживач – замовник у відносинах аутсорсингу. Виявлено низку загальних вимог, корисність яких не змінюється відповідно до типу аутсорсингу і відображає рівень ризику невиконання зобов'язань й втрати сплачених коштів. Вимоги іншої групи є специфічними, оскільки відповідають меті визначеного типу аутсорсингу. Характеристики типів аутсорсингу дозволили визначити напрямки змін корисностей специфічних вимог (рис.6).

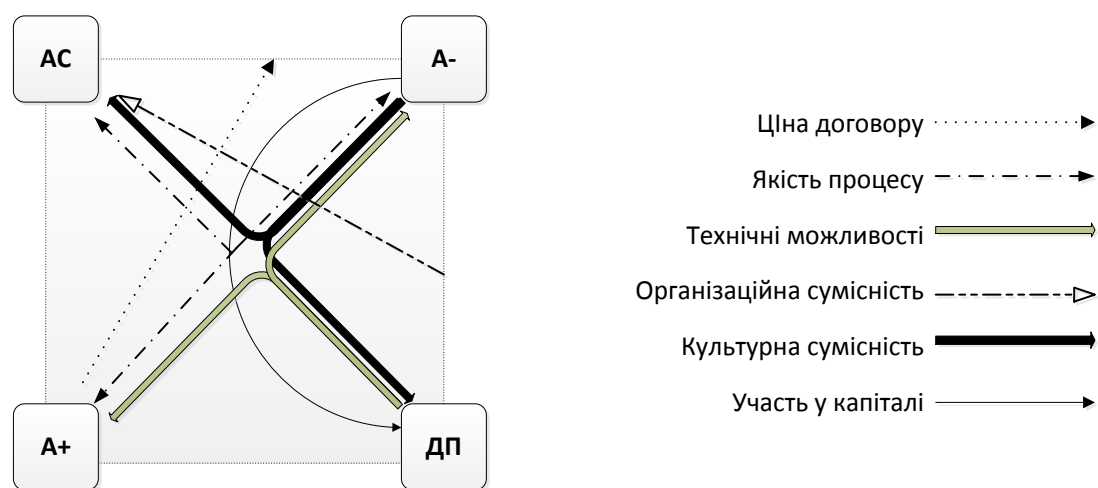


Рисунок 6 – Зміна корисності специфічних вимог до виконавця відповідно до типів аутсорсингу

Початок вектору вказує на мінімальну корисність вимоги, кінець – на максимальну корисність, напрям вектору показує напрям зміни корисності. Початок або закінчення вектору у середині квадрату або його сторони вказує на середнє значення корисності відповідної вимоги.

Вибір найбільш прийняттого контрагента-виконавця здійснено за методом аналізу ієрархій. Сформована ієрархія оцінки контрагента аутсорсингу наведена на рис. 7.

Розроблені теоретико-методичні положення управління аутсорсингом застосовано на машинобудівних підприємствах Харківського регіону: ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ХАРП» і ПАТ «ФЕД». За результатами аналізу низки бізнес-процесів виготовлення водяного радіатора на ПАТ «Харківський тракторний завод» зроблено висновок про доцільність застосування щодо процесу Pr_c^{6c} аутсорсингу типу «А-» - відмова від власного провадження процесу на користь придбання його результату у зовнішнього виконавця (рис. 8). З використанням запропонованого методичного підходу визначено найбільш прийняттого контрагента.

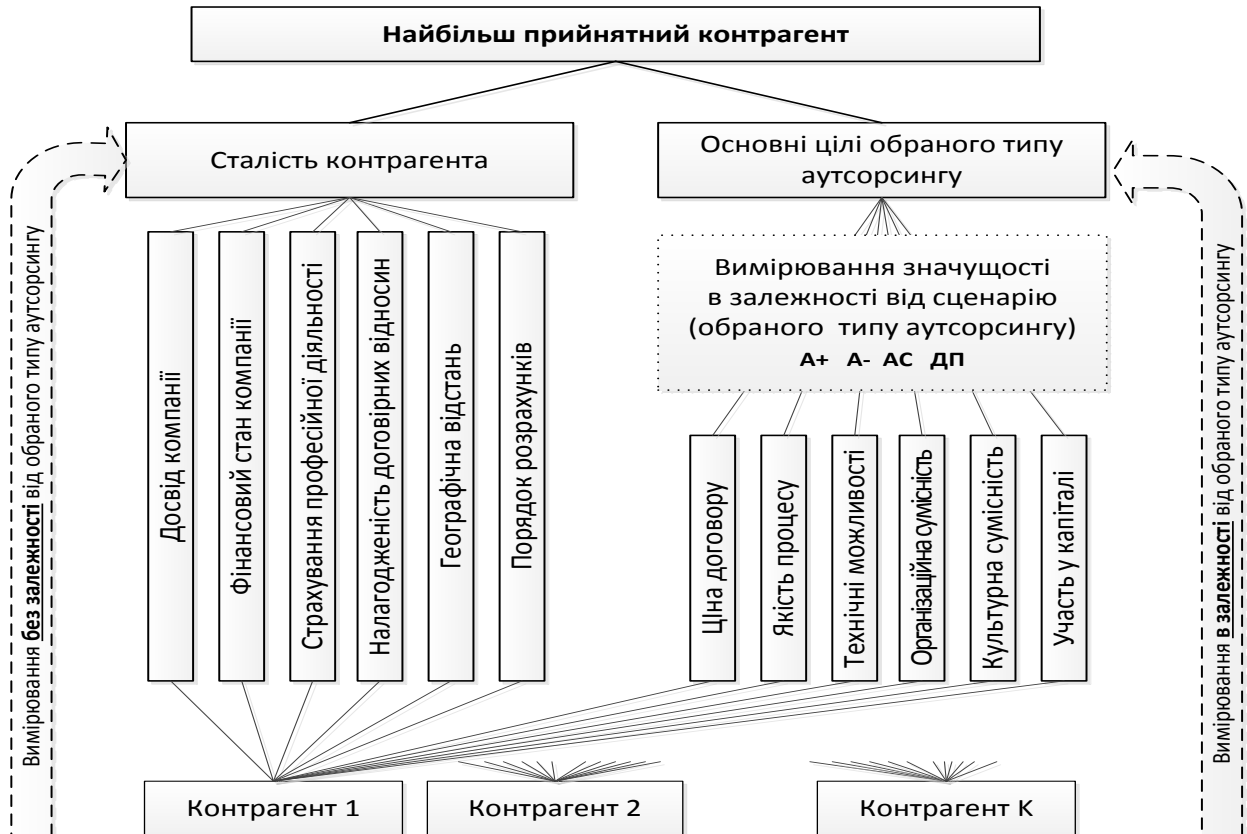


Рисунок 7 – Ієрархія оцінки контрагента аутсорсингу

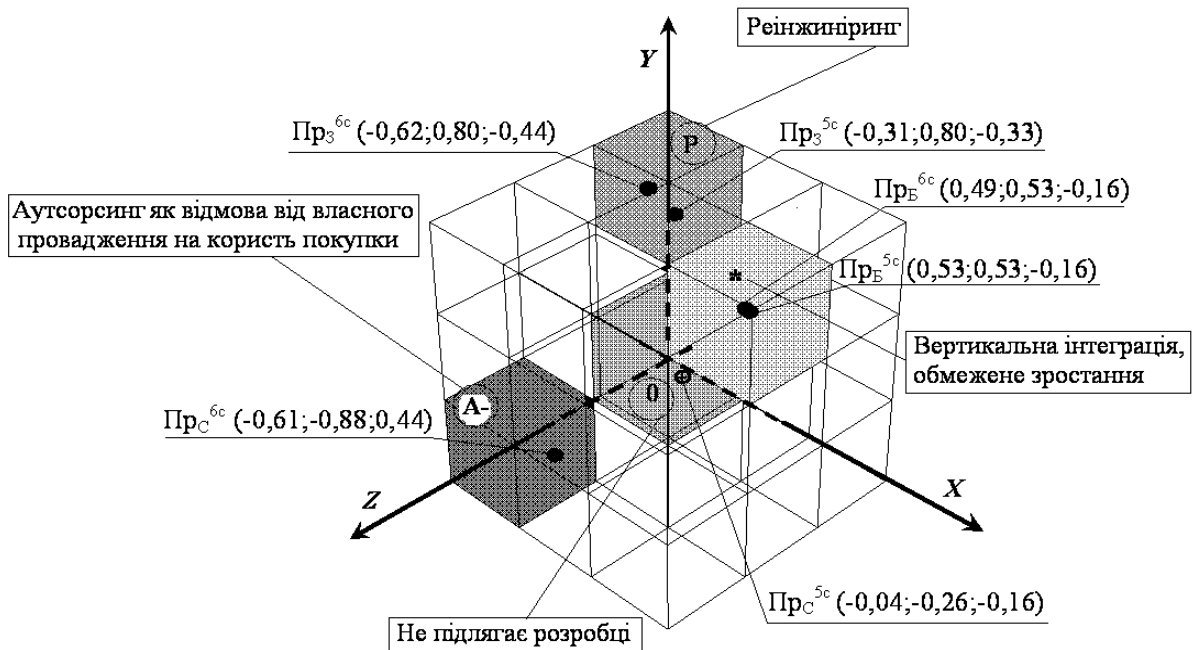


Рисунок 8 – Позиціонування бізнес-процесів виготовлення радіатора на ПАТ «ХТЗ» в просторі матриці.

На основі запроваджених теоретико-методичних положень управління аутсорсингом були внесені зміни в бізнес-систему машинобудівних підприємств ПАТ «ХАРП» і ПАТ «ФЕД». Основні характеристики та економічний ефект від застосування аутсорсингу представлено в таблиці 4.

Таблиця 4 – Результати застосування аутсорсингу на підприємствах машинобудування

Характеристики відносин	Підприємства		
	ПАТ «ХТЗ»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «ФЕД»
Об'єкт аутсорсингу	Основні процеси: виготовлення серцевини 6-секційного радіатора	Основні процеси: Виготовлення низки кулькових підшипників	Процеси управління: технічна підготовка виробництва; облік запасів основних матеріалів
Тип аутсорсингу	Аутсорсинг як відмова від власного провадження на користь покупки	Аутсорсинг з передачею активів	Аутсорсинг з управління проектами, залучення зовнішніх сил у вигляді консультування
Контрагент	ООО «Оренбургский радиатор» РФ	Ningbo Tomzen Auto-Bearings Mfg., Co., KHP	ТОВ НПП «Інформаційні технології», Україна
Термін дії (що розглядався)	1 рік	1 рік	3 роки
Трансакційні витрати на пошук інформації та укладання угоди T_r , тис.грн	45	715	160
Витрати на адаптацію організації до відносин A , тис.грн	0	47	8500
Оплата послуг аутсорсера B_a , тис.грн	3990	24900	6000
Витрати на підтримку договірних відносин B_c , тис.грн	12	1120	0
Всього витрати тис.грн	4047	26782	13088*
Вивільнена частина витрат власного провадження B_f , тис.грн	4200	44808	0
Вивільнена частина втрат від браку або невиконаних зобов'язань B_b , тис.грн	0	1500	6000
Додатковий дохід від збільшення обсягів замовлень, D , тис.грн	0	439	19500
Всього доходи тис.грн	4200	46747	18544*
Ефект від аутсорсингу, E , тис.грн	153	19965	5456
Ефективність аутсорсингу, e , %	3,78	74,55	41,69

*- з урахуванням дисконтування

Як видно з таблиці, впровадження аутсорсингу на базі запропонованих положень є обґрунтованим і ефективним.

У додатках наведено акти і довідки про впровадження результатів дослідження ПАТ «Харківський тракторний завод»; ПАТ «ФЕД»; ДП «Харківський науково-дослідний інститут технології машинобудування»,

Міжгалузевим науково-виробничим підприємством «АРІС» і в навчальний процес кафедри менеджменту та оподаткування НТУ «ХПІ».

ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи є розроблені науково-методичні положення і практичні рекомендації з управління аутсорсингом, використання яких дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності машинобудівного підприємства. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

1. На основі аналізу сучасних наукових поглядів розвинуто визначення сутності аутсорсингу, яке враховує сукупність відносин, пов'язаних з відмовою від власного виконання бізнес-процесів або їх складових, направлених на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання ресурсу зовнішнього суб'єкта господарювання. Доопрацьовано роль аутсорсингу в інтеграційних процесах підприємства як створення ланцюгу поставок за участю інших суб'єктів господарювання на тлі скорочення бізнес-процесів, проваджуваних у внутрішній системі. Зворотним напрямом є внутрішня інтеграція як концентрація проваджуваних самостійно бізнес-процесів у внутрішній системі.

2. Встановлено, що основними групами класифікаційних ознак аутсорсингу є якісні ознаки, що характеризують об'єкт і мету аутсорсингу, та організаційні, що характеризують зміст і форму відносин з контрагентом. На основі групування організаційних і якісних ознак запропоновано чотири типи аутсорсингу, що відрізняються об'єктом, цілями і характером взаємин з контрагентом: «А-» - відмова від власного провадження на користь покупки; «А+» - аутсорсинг з управління проектами; «АС» - аутсорсинг з передачею активів, довірчого управління або виробництво на замовлення; «ДП» - виокремлення процесу в дочірнє підприємство.

3. Для вибору напрямів доцільних інтеграційних змін у внутрішній бізнес-системі підприємства запропоновано врахування сукупності таких чинників. Ендогенні чинники характеризують ефективність власного провадження бізнес-процесу та ступінь його організаційно-технологічної залученості, або ступінь інтеграції у внутрішню бізнес-систему. Екзогенні чинники представляють сукупність ринкових умов, за яких є можливою участь зовнішнього контрагента у провадженні процесу. Обґрунтовано, що умовами вибору аутсорсингу як доцільного напряму є зниження ефективності бізнес-процесу, низький ступінь залученості бізнес-процесу у внутрішню систему та висока сприятливість зовнішнього середовища до участі стороннього суб'єкта господарювання.

4. Визначено, що стан концентрації внутрішньої бізнес-системи характеризується певним ступенем інтеграції або рівнем аутсорсингу, як участі у ланцюгу створення вартості. Обґрунтовано, що ступінь внутрішньої інтеграції представляє собою частку бізнес-процесів внутрішньої системи в загальній системі зв'язків підприємства і є до рівня аутсорсингу комплементарним показником, що визначається як арифметичне доповнення до одиниці. Запропонована оцінка ступеня внутрішньої інтеграції промислового

підприємства на основі визначення комплексного показника, що представляє собою середню зважену низку одиничних показників, ваги яких визначено як значення власних векторів матриць попарних порівнянь за методом аналізу ієрархій.

5. Обґрунтовано, що в управлінні бізнес-процесами рішення щодо вибору доцільного типу інтеграційного зв'язку, зокрема типу аутсорсингу, визначається позиціонуванням бізнес-процесу в просторі тривимірної матриці. Осями матриці є: сукупність оцінок внутрішніх характеристик, що визначають ефективність бізнес-процесу – вісь X ; ступінь організаційно-технологічної залученості бізнес-процесу в систему підприємства - вісь Y ; рівень сприятливості зовнішнього середовища до бізнес-процесу – вісь Z . Оцінка характеристик X і Y відбувається у відносних величинах порівняно з базовими значеннями. Оцінка характеристик Z здійснюється експертним методом. Визначені області матриці, що відповідають кожному з типів аутсорсингу.

6. Запропоновано 5 блоків прийняття рішень в процесі управління аутсорсингом, з яких встановлення проблеми і вибір типу аутсорсингу на основі матричної оцінки є стратегічними, і приймаються на інституційному (вищому) рівні управління; вибір контрагента, прогнозування ефективності майбутніх відносин і контроль результатів є тактичними і знаходяться в компетенції середнього рівня; реалізація процесу аутсорсингу представляє групу оперативних рішень в межах середнього і технічного рівня. Оцінку ефекту від аутсорсингу запропоновано проводити з урахуванням визначених автором складових витрат і доходів процесу за умов передачі зовнішньому контрагентові.

7. Визначено, що формування вимог до потенційного контрагента аутсорсингу відбувається з урахуванням їхніх корисностей. Загальні вимоги характеризують надійність контрагента або міру ризику невиконання контрагентом зобов'язань, і їх корисність є однаковою для всіх типів аутсорсингу. Специфічні вимоги характеризують можливість досягнення основної мети відносин, і їхні корисності змінюються в залежності від типу аутсорсингу. Запропоновано методичний підхід до вибору контрагента аутсорсингу з урахуванням вказаних особливостей із застосуванням методу аналізу ієрархій.

8. Основні результати проведеного дослідження впроваджено на українських підприємствах машинобудування: ПАТ «ХТЗ», ПАТ «ХАРП» і ПАТ «ФЕД». Доцільність використання запропонованих методичних положень підтверджується підвищенням економічної ефективності господарської діяльності підприємств за умови застосування аутсорсингу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Прохоренко О. В. Організаційно-правова природа аутсорсингу / О. В. Прохоренко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – Харків : ХНТУСГ, 2009. – Вип.91. – С. 110–116.

2. Прохоренко О. В. Модель ранжирования бизнес-процессов на основе трехмерной матрицы / О. В. Прохоренко // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ,

2011. – №3(59). – С. 43–46.

3. Прохоренко О. В. Місце аутсорсингу в процесі реструктуризації підприємства / О. В. Прохоренко // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – №4(1047). – С. 109–114.

4. Прохоренко О. В. Кількісне оцінювання ступеню інтеграції підприємства / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко // Актуальні проблеми економіки. – Київ : Національна академія управління, 2014. – №7(157). – С. 484–495.

Здобувачем запропоновано методичні підходи до оцінювання ступеня інтеграції підприємства.

5. Прохоренко О. В. Інтеграційні та зворотні процеси промислових підприємств України: деякі аспекти / О. В. Прохоренко // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – №1. – С. 42–50.

6. Прохоренко О. В. Обґрунтування вимог до контрагента у відносинах аутсорсингу / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – Херсон : ВД «Гельветика», 2014 р. – №9. – С. 89–94.

Здобувачем обґрунтовано зміни корисності вимог до контрагента в залежності від типу аутсорсингу.

7. Прохоренко О. В. Оцінювання і вибір контрагента аутсорсингу на основі методу аналізу ієрархій / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко // Збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету «Економічний аналіз». – Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2015 р. – Том 19. – №2. – С. 33 – 40.

Здобувачем обґрунтовано використання для матриць попарних порівнянь прямого (зворотного) відношення значень характеристик контрагента або встановлення умовної важливості на основі порівняння категорій контрагентів.

8. Прохоренко О. В. Організаційно-економічний механізм управління аутсорсингом на підприємстві / О. В. Прохоренко // Економіка. Фінанси. Право. – Київ : «Аналітика», 2015 р. – №4/1'2015.– С. 16–21.

9. Прохоренко О. В. Практичні аспекти застосування аутсорсингу на підприємстві машинобудування України / О. В. Прохоренко // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ», 2015 р.– №23(1132).– С. 75–81.

10. O. Prokhorenko. Designing of international project outsourcing in educational process International / O. Prokhorenko, P. Brin, J. Huber // EICL Conference Proceedings. – E-Internationalization for Collaborative Learning, Crimea, Ukraine, October 1–2, 2012. – Kassel : Kassel UP, 2012. – (CD-ROM).

Здобувачем проведено аналіз можливостей застосування аутсорсингу в міжнародних освітніх проектах.

11. Прохоренко О. В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко // Економіка і фінанси. – Дніпропетровськ: ПП Шевелєв Є.О., 2013. – №12. – С. 78–86.

Здобувачем обґрунтовано основні види класифікаційних ознак аутсорсингу.

12. Прохоренко О. В. Аутсорсинг як засіб віртуалізації бізнесу / О. В. Прохоренко // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – № 31.

– С. 119–123.

13. Прохоренко О. В. Вибір методу ранжирування бізнес-процесів підприємства / О. В. Прохоренко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств», (Харків, 27–28 жовтня 2010 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2010. – С. 8–9.

14. Прохоренко О. В. Вплив зовнішнього фактора на вибір методу управління бізнес-процесами організації / О. В. Прохоренко // Тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (Харків, 01–03 червня 2011 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2011 – Ч.IV. – С. 216.

15. Прохоренко О. В. Застосування аутсорсингу на різних етапах бізнесу / О. В. Прохоренко // Тези доповідей XX Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (Харків, 15–17 травня 2012 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2012. – Ч.IV. – С. 165.

16. Прохоренко О. В. Метод измерения степени интеграции организации / О. В. Прохоренко // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (Харків, 30–31 жовтня 2013р.). – Харків : НТУ «ХП», 2013. – С. 83–84.

17. Прохоренко О. В. Вибір напрямів реструктуризації організаційно-економічної системи на основі матричного аналізу / О. В. Прохоренко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів» (Львів, 27–28 лютого 2015р.). – Львів : ЛЕФ, 2015. – Ч.1. – С. 108–111.

АНОТАЦІЇ

Прохоренко О.В. Управління аутсорсингом на машинобудівному підприємстві. На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». – Харків, 2015.

Дисертацію присвячено удосконаленню теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій з управління аутсорсингом в діяльності машинобудівних підприємств. У роботі проаналізовані інтеграційні процеси на промислових підприємствах України, визначено сутність і організаційно-правові основи аутсорсингу. Сформовано типологію аутсорсингу на основі організаційних і якісних класифікаційних ознак, запропоновано теоретико-методичні підходи до прийняття рішень щодо управління аутсорсингом на підприємстві.

Запропоновано теоретико-методичні положення оцінки ступеня внутрішньої інтеграції бізнес-процесів на промислових підприємствах. Розраховані та проаналізовані показники ступеня інтеграції низки підприємств машинобудування України.

В роботі доопрацьовано методичний підхід до оцінки бізнес-процесів на основі матричного аналізу для визначення доцільного типу аутсорсингу

окремого бізнес-процесу в загальній системі. Обґрунтовано організаційно-економічні основи впровадження аутсорсингу на підприємстві, сформовано методичний підхід до вибору контрагента аутсорсингу та наведено результати практичного застосування розроблених методичних положень на підприємствах машинобудування України.

Ключові слова: управління, підприємство, виробничо-господарська діяльність, організаційно-правова форма діяльності, аутсорсинг, інтеграція, ступінь інтеграції, інтеграційний зв'язок, бізнес-процес, тип аутсорсингу, контрагент.

Прохоренко Е.В. Управление аутсорсингом на машиностроительном предприятии. На правах рукописи.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт». – Харьков, 2015.

Диссертация посвящена углублению теоретико-методических основ и разработке практических рекомендаций по управлению аутсорсингом в деятельности машиностроительных предприятий.

В работе исследованы проблемы и перспективы развития интеграционных процессов на промышленных предприятиях Украины, раскрыта сущность и организационно-правовые основы аутсорсинга как инструмента управления предприятием. Предложена типология аутсорсинга на основе организационных и качественных классификационных признаков, позволяющая выделить 4 типа отношений. Исследованы подходы, и на основе выделения трех групп факторов сформированы теоретико-методические основы по принятию решения о целесообразности внедрения аутсорсинга определенного бизнес-процесса. Эндогенные факторы представлены двумя группами: эффективность собственного проведения бизнес-процесса и степень его организационно-технологической вовлеченности. Группа экзогенных факторов представляет совокупность рыночных условий, при которых участие внешнего контрагента в проведении процесса является возможной.

Обоснованы теоретико-методические положения оценки степени внутренней интеграции бизнес-процессов промышленного предприятия на основе цепочки создания стоимости. Рассчитаны показатели степени внутренней интеграции ряда предприятий машиностроения Украины. Усовершенствован методический подход к оценке бизнес-процессов предприятия на основе их позиционирования в пространстве трехмерной трехинтервальной матрицы. Предложены методы оценки бизнес-процессов по трем группам факторов влияния на целесообразность типа интеграционной связи. Определены области матрицы, соответствующие типам аутсорсинга.

В работе предложены организационно-экономические основы управления аутсорсингом на предприятии, которые представляют собой пять блоков принятия решений: установления проблемной ситуации; выбора типа интеграционной связи для определенного бизнес-процесса, в частности, типа аутсорсинга; выбора контрагента и прогнозирования эффективности

аутсорсинга; реализации и контроля результатов. Предложены составляющие затрат и доходов для определения эффективности внедрения аутсорсинга. Определены требования к контрагенту аутсорсинга и их полезности в зависимости от реализуемого типа отношений. Сформирован методический подход к выбору контрагента в зависимости от типа аутсорсинга на основе метода анализа иерархий.

Приведены результаты практического внедрения разработанных положений в деятельность предприятий машиностроения Украины.

Ключевые слова: управление, предприятие, производственно-хозяйственная деятельность, организационно-правовая форма деятельности, аутсорсинг, интеграция, степень интеграции, интеграционная связь, бизнес-процесс, тип аутсорсинга, контрагент.

Prokhorenko O.V. Management of outsourcing in the machine building enterprise. Manuscript.

Dissertation for degree of candidate of economic sciences in speciality – 08.00.04 – Economics and business management (by kinds of economic activities). National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". - Kharkiv, 2015.

The thesis is devoted to deepening theoretical and methodological foundations and development of practical recommendations for the management of outsourcing in industrial machine building companies. The paper analyzes the problems and prospects of integration processes of industrial enterprises of Ukraine. The research exposes the essence of organizational and legal nature of outsourcing as a tool of management. The theoretical and methodological approaches to decision making on outsourcing management in the company are offered.

The methodological principles of estimation degree of internal integration of the company are offered. Theoretic and methodological approach to matrix analysis for choosing a type of outsourcing is improved. The methodological principles to selecting the most appropriate outsourcing contractor and the organizational and economic foundations of management of outsourcing in an industrial company are further developed.

Keywords: management, enterprise, production and business activities, organizational and legal form, outsourcing, integration, degree of integration, business process, type of outsourcing, counterparty.

ПРОХОРЕНКО ОЛЕНА ВІКТОРІВНА

**УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОМ НА МАШИНОБУДІВНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск д.е.н., проф. Краснокутська Н.С.

Підписано до друку 11.11.2015 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетн. Друк – різнографічний. Умовн. друк. арк. 0,9
Гарнітура TimesNewRoman. Наклад 100 прим. Замовлення № 176

Надруковано у копії-центрі «МОДЕЛІСТ»
(ФО-П Миронов М.В., Свідоцтво ВО4№022953)
м.Харків, вул. Червонопрапорна, 3 літер Б-1