Региональный рынок развития аутсорсинговых услуг

Larisa Valentinovna Baguzova
Senior Lecture, Department of trade business and marketing, Trade Economics Institute,
Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
E-mail: ivan.lor1971@mail.ru
Julia Jurevna Suslova
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Department of Trade Business and Marketing,
Trade Economics Institute, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
E-mail: So-kol-151@yandex.ru
Nadezhda Vasil'evna Ananeva
Candidate of Economics Sciences, Docent, Department of trade business and marketing, Trade Economics Institute,
Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
E-mail: anna200354@mail.ru
Vasiliy Vasilyevich Kuimov
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Department of Trade Business and Marketing,
Trade Economics Institute, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
E-mail: kuimov1945@mail.ru
Olga Sergeevna Veremeenko
Senior Lecture, Department of trade business and marketing, Trade Economics Institute,
Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia
E-mail: olgasayapina@yandex.ru

Abstract

Несмотря на свою относительную зрелость – более 15 лет развития, сектор аутсорсинга остаётся весьма неизученным. Фирм, обеспечивающих аутсорсинговых услуг, появилось немного, а масштабной практикой этих услуг занимается немного компаний. В России пионерами аутсорсинга бизнес-процессов, как и многих других его видов, были иностранные фирмы.

Целью исследования является описание современного российского рынка аутсорсинговых услуг. В статье предложена методика расчета эффективности применения аутсорсинга на основе метода сопоставления затрат. В качестве инструментов применяется SWOT – анализ и матрица аутсорсинга.

Одной из особенностей статьи является расчет экономической эффективности передачи внешнему исполнителю работ и услуг. Такая технология возможна для применения торговыми компаниями.

Особенно ценно то, что в статье приводятся примеры из реальной деятельности торгового предприятия ООО «Астур» по передаче на аутсорсинг IT-службы.

Key words: аутсорсинг, экономическая целесообразность, торговля, матрица аутсорсинга, аутсорсинговые услуги, функции.

1. Introduction

Аутсорсинг появился с новой волной глобализации, характеризующейся высокой объемы торговли и потоков капитала. Усиленное движение капитала и товаров резко контрастировали с барьеры и протекционизм распространены по всему мировых войн и Великой депрессии в период между мировыми войнами (Baldwin, 2006).

В России развитие аутсорсинга находится на начальной стадии и аналогично процессу развития аутсорсинга в мировой практике затрагивает лишь вспомогательные функции производства – информационные технологии и разработку проектов реструктуризации деятельности. Аутсорсинг стал основным фактором современного бизнеса в результате резких изменений используемых технологий (Хейвуд, 2014)

Современный этап развития аутсорсинга в мире характеризуется переходом к трансформационному аутсорсингу. На данном этапе основное внимание уделяется инновациям, а также тому масштабу услуг, который может предложить профессиональная аутсорсинговая компания для обеспечения активного роста предприятия. Экономика постсоветских стран несколько отстает в своем развитии от мировой, поэтому отечественные сервисные компании совсем недавно приступили к внедрению стратегического аутсорсинга.

Применение аутсорсинга как принципиально новой стратегии управления активно используется ведущими корпорациями мира. На сегодня именно крупнейшие организации, такие как, Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell, Exel и другие, вследствие использования аутсорсинга добились наиболее впечатляющих экономических результатов: увеличение прибыли почти вдвое за счет сокращения организационных и производственных издержек, повышение общей эффективности функционирования своих компаний. Аутсорсинг-это мейнстрим явление и затрагивающее все больше и больше работников, практически в любой наукоемкой отрасли. (Prentice Hall, 2004).

На развитие аутсорсинга оказывают влияние внутренние и внешние факторы.

К внутренним факторам, влияющим на развитие аутсорсинга на российском рынке относится сама фирма-заказчик и сферы деятельности, которые она может реструктуризировать и контролировать в своих интересах. Внешние факторы, в основном, являются элементами сферы воздействия государства и законодательства.

Из всех аутсорсинговых проектов в России 50% являются неудачными и не достигают поставленных целей.

Основные причины возникновения ошибок при применении аутсорсинга в управлении:

1) слабая поддержка со стороны сотрудников организации;

2) недостаточная проработка плана по переходу на аутсорсинг;

3) слабая формализация аутсорсинговых отношений;

4) недостаточное управление аутсорсинговым проектом;

5) избыточное давление на провайдера.

Рассмотрим особенности развития российского рынка аутсорсинговых услуг.

1 Особенности современного российского рынка аутсорсинговых услуг

Исследование развития сферы торговли в России направлено на выбор наиболее правильного вывода о состоянии институциональной среды, способствующей нормальному функционированию экономики. В основе, которой лежит теория создания благоприятных условий среды для инноваций(Ivanova, 2014).

Особенности современного российского рынка аутсорсинговых услуг, заключаются в следующем:

- необходимость повышения эффективности использования ресурсов путем использования новых технологий при остром дефиците финансовых средств у заказчиков;

- аутсорсинг не регулируется российским законодательством;

- на рынке аутсорсинговых услуг в России наблюдается слабая конкуренция;

- существуют ошибочные предположения заказчика о содержании этапа внедрения аутсорсинга;

- руководство и сотрудники заказчика не хотят менять сложившуюся практику деловых отношений;

- отсутствует информация об успешных аутсорсинговых проектах.

Спецификой российского аутсорсинга является то, что компании прибегают к нему, как правило, когда речь заходит о недостатке ресурсов, когда они не могут справиться с масштабом роста и обращаются к внешнему поставщику. Это так называемый ресурсный аутсорсинг, работающий только в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Источником долгосрочных конкурентных преимуществ в рамках ресурсного подхода является ресурсная база компании, процесс эффективного управления, создания и комбинации ресурсов.(Б.Вернерфельт, Э. Пенроуз, К.Прахалад и Г. Хамел)

Российский опыт использования аутсорсинга выявил ряд проблемных факторов системного характера, объективно препятствующих ускорению развития рынка аутсорсинга услуг в России, а именно (Подолина, 2009):

- опасения и недоверие заказчиков, вызываемое, в том числе, наличием негативного опыта применения аутсорсинга в различных организациях и предприятиях

- проблемы сохранения коммерческой тайны

- отсутствие индустриальных стандартов

- отсутствие страхования рисков деятельности, проводимой на условиях аутсорсинга

- недостаток объективной информации и профессиональных кадров

- более высокие затраты на оплату услуг компаний - аутсорсеров, нежели выполнение работ собственными силами.

Специфическая черта российской индустриальной структуры - российские крупные предприятия развиваются на фоне слабого развития малого и среднего предпринимательства.

В России малые предприятия занимаются в основном торговлей и посреднической деятельностью. Между тем, особый интерес представляет сотрудничество малых и крупных предприятий на основе аутсорсинга. Использование аутсорсинга позволяет предприятиям с небольшим числом сотрудников выполнять большой объем работ, пользуясь услугами аутсорсеров. То есть малые предприятия сами используют аутсорсинг для повышения эффективности своей работы (Черемисин, 2005).

Группа BDO в России подвела итоги рейтинга популярности аутсорсинга в иностранных компаниях, работающих на российской территории. Самыми популярными сферами, отданными российским профильным компаниям, оказались сфера услуг, сопровождение программного обеспечения, юридическое сопровождение, охрана, транспорт и логистика, а также подбор и обучение персонала (рис. 1).

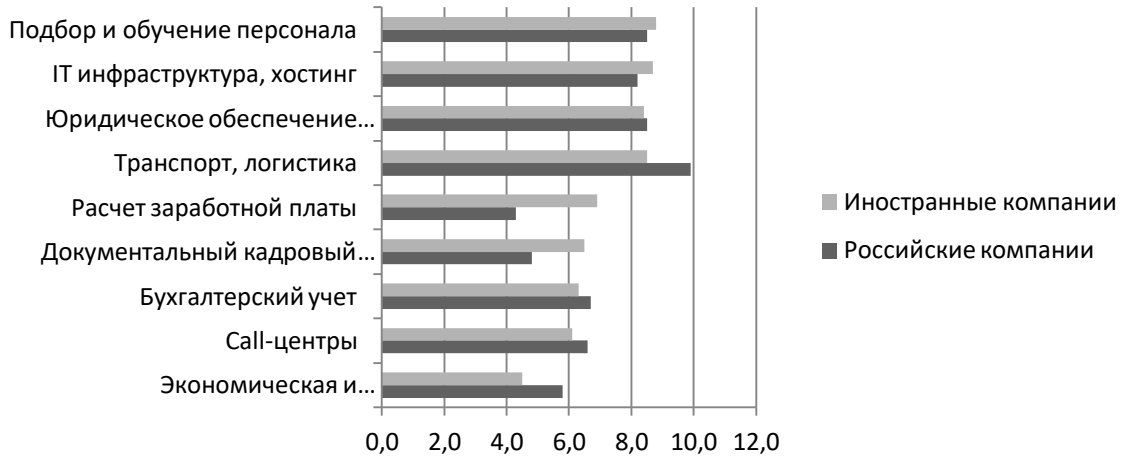

Рисунок 1. Популярность видов аутсорсинга в российских и иностранных компаниях (Саффиулина, 2010)

По данным ресурса b2bos.ru в российских компаниях самыми популярными функциями для передачи на аутсорсинг являются «неключевые и некритичные», такие как физическая охрана, сфера обслуживания (в том числе уборка помещений, корпоративные обеды и прочее), логистика и транспорт, именно они занимают первые три строчки рейтинга. Типичные функции по аутсорсингу бизнес-процессов, например, учетные функции в настоящий момент российские компании реализуют, используя внутренние

ресурсы компаний. Д. Эрнст показал, что сближение между организационными требованиями и технологическими изменениями превратило сети в фундаментальную форму конкуренции в новой глобальной экономике, которые выстроили барьеры для вхождение на рынок с инновациями новых конкурентов (Ehrnst D, 2015)

Рассмотрим некоторые особенности российского рынка аутсорсинговых услуг.

- пользуются аутсорсинговыми услугами до 70% российских предприятий;

- крупнейшие поставщики аутсорсинговых услуг в России: PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, EDS, ICG (International Computer Group).

- аутстаффингом занимаются в основном западные рекрутинговые агентства: Kelly Services, Manpower, Coleman Services Inc, Ventra Employement и др. Объем рынка услуг по подбору временных сотрудников в Российской Федерации оценивается в 80 млн долл. США; менеджеров высшего звена - всего 15-20 млн долл. США.

- с помощью аутсорсинга бизнес- и трудовых процессов развивается рынок услуг индустриального питания, логистических и транспортных услуг и отдельных видов промышленного сервиса;

- больше всего распространен IT-аутсорсинг - сопровождение программ бухгалтерского и складского учета, обслуживание компьютерной и офисной техники, локальных сетей. Рост этого сектора аутсорсинговых услуг привел к росту рынка телекоммуникационных услуг (рис. 2);

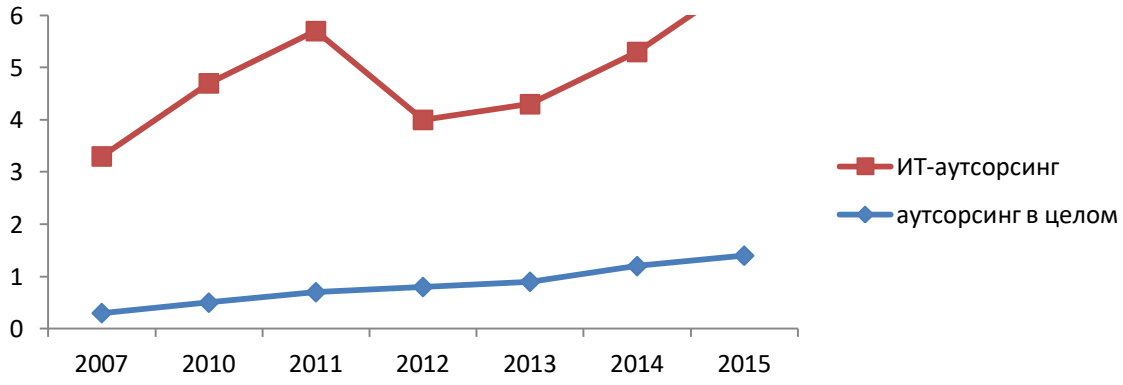

Рисунок 2. Динамика рынка IT-аутсорсинга в России (прогноз)

- организация совместных предприятий (с иностранными компаниями) для реализации аутсорсинга:

- постепенно расширяется применение аутсорсинга в сфере маркетинговых услуг (7% лекарств продается с помощью аутсорсинговых компаний, в частности компанией Оникс);

- аутсорсинг производственных (автосборочных) бизнес-процессов (Ford-Всеволожск, Донинвест, Автотор, Нижегородмоторс и др.);

- услуги аутсорсинга НИОКР - предоставляются российскими организациями зарубежному производителю ("ХимРар").

- формирование и развитие таких новых форм аутсорсинга как: аутстаффинг (вывод персонала за штат), аутплейсмент (трудоустройство уволенных работников) и лизинг персонала (долгосрочная аренда сотрудников).

Несмотря на то, что аутсорсинг завоевал широкое признание в той части мировой экономики, которая построена по западному принципу, в нашей стране примеров подобной практики до последнего времени было немного (Козориз, 2006):

- «ЛУКОЙЛ» и «ЮКОС» выделили свои буровые подразделения в самостоятельные компании «ЛУКОЙЛ-бурение» и «Сибирская Сервисная Компания» соответственно, не оставляя за собой контрольного пакета участия в данных компаниях;

- «ЛОМО», оборонное предприятие, занимающееся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов, отказалось от собственного производства печатных плат после того, как проведенный анализ показал, что оборудование имеющегося цеха значительно устарело и требует модернизации;

- «Ирбитский мотоциклетный завод» продал кузнечный и автоматный цеха;

- компания «Август», производитель женской одежды под маркой OGGI, оставила за собой лишь разработку моделей, технологическую подготовку производства, закупку материалов и фурнитуры и продажу готовой одежды. Производство самой одежды осуществляется на условиях аутсорсинга и субконтрактации со множеством малых и средних предприятий легкой промышленности.

- «Росгосстрах» использует аутсорсинг в работе корпоративной информационной системы.

- авиакомпания “Сибирь” выделила в самостоятельные юридические лица ряд своих вспомогательных подразделений — службы по уборке помещений, территорий и самолетов, автотранспортные службы и организацию общественного питания для сотрудников.

- Кирово-Чепецкий химический комбинат передал одной аутсорсинговой компании более 40 функций, в числе которых обслуживание объектов недвижимости и гостиничного хозяйства, организация служебного питания, уборка помещений и др. гостиничного хозяйства, организация служебного питания, уборка помещений и др

Лидерами российского рынка аутсорсинга бизнес-процессов являются компании Intercomp Global Services, KPMG, КРОК, Стэп Лоджик, ABU accounting services, Itelligence AG, Диадок.

Для России характерны специфические риски аутсорсинга, это (Анохин, 2010):

- разночтения при оценке достигнутых результатов по составу и содержанию работ между заказчиком и исполнителем из-за отсутствия

единой терминологической базы и некоторых отраслевых стандартов;

- невозможность страхования рисков заказчика из-за отсутствия нормативной базы оценки выполнения условий аутсорсинговых контрактов;

- возможность появления необоснованных налоговых претензий из-за неразвитости нормативной базы, регламентирующей аутсорсинг;

- риск недобросовестного использования аутсорсинговых схем в целях неправомерного использования государственных денег в случае применения аутсорсинга в рамках проектов с государственным финансированием;

- риск использования аутсорсинга на направлениях обеспечения технологической, радиационной и промышленной безопасности (Анохин, 2010).

В настоящее время основными направлениями применения аутсорсинговых услуг в экспортной деятельности российских предприятий является: специализированное производство материалов, компонентов и узлов, развитие использования услуг логистики, обслуживания действующего промышленного оборудования, услуги в области информатики.

К факторам, препятствующим успешному позиционированию российских поставщиков на мировых рынках аутсорсинга в качестве оффшорного поставщика относятся (Черемисин, 2005):

- отсутствие соответствующего законодательства в российской практике, защищающего на должном уровне авторское право как российских, так и зарубежных игроков;

- низкий уровень знаний иностранных языков;

- высокий уровень расходов в столичных городах;

- наличие недоверия к аутсорсингу со стороны налоговых органов.

К факторам, привлекающим западных заказчиков в Россию, можно отнести:

- высокую квалификацию рабочей силы;

- низкий уровень расходов в регионах;

- развитую инфраструктуру;

- высокий уровень образования населения;

- поддержку со стороны правительства.

Для иностранного заказчика, выбирающего потенциального оффшорного поставщика услуг аутсорсинга, российские компании могут оказаться более привлекательными по сравнению с интернациональными поставщиками Восточной Европы или удаленными территориально поставщиками Азиатско-Тихоокеанского региона. В отличие от Восточной Европы в России довольно успешно функционирует большое количество мелких поставщиков, при обращении к которым заказчик может получить высокое качество обслуживания и низкий уровень расходов. Необходимо отметить, что российские поставщики услуг в основном занимаются сервисными средствами поддержки приложений, и значительно меньше уделяют времени бизнес-процессам и инфраструктурным сервисам (Черемисин, 2005).

Дальнейшее развитие продаж услуг аутсорсинга на экспорт сдерживается необходимостью решения ряда проблем (Привезенцева, 2011):

1. Необходимость повышения качества предоставляемых услуг - ключ к успеху при исполнении аутсорсинговых контрактов. Одной из трудностей в организации приобретения местных частей и узлов является не всегда их высокое качество.

2. Необходимость совершенствования управления исполнением аутсорсинговых контрактов. Одним из важнейших направлений развития рынка является рынок обслуживания действующего промышленного оборудования России. Выделение вспомогательных направлений в отдельный бизнес - логичный шаг в развитии современного предприятия. Через эту процедуру реорганизации прошли многие крупные заводы в западных странах.

2. Анализ экономической целесообразности применения аутсорсинга в торговле

Для принятия решения о целесообразности внедрения аутсорсингового проекта на предприятии необходимо рассчитать экономическую эффективность данной программы.

Самым доступным, однако, не простым методом оценки эффективности аутсорсинга, является сопоставление затрат (калькуляция).

Эффективность аутсорсинга строится на основе сопоставления затрат на осуществление определенной функции / процесса собственными силами и затрат привлечение для их выполнения сторонних организаций.

Формула эффективности примет вид (Новикова, 2009).

$$Э_a = \frac{\sum З_c}{\sum З_a}, \qquad (1)$$

где Эа - эффективность аутсорсинга, относительный показатель;

Зс - затраты на собственное выполнение функций, руб.;

За - затраты на приобретение услуг у компании-аутсорсера, руб.

Внедрение аутсорсингового проекта будет являться эффективным с точки зрения изменения совокупных затрат, если коэффициент эффективности Эа будет больше или равен единице.

Основным критерием вывода или не вывода процессов на аутсорсинг является уровень издержек и качества предоставляемых услуг. Аутсорсинг эффективен в том случае, если можно передать функции по вспомогательным видам деятельности, заплатив за это меньший или тот же объем средств в размере не более фонда оплаты труда, который сегодня тратится на штатных работников.

Выполним такой анализ в отношении эффективности применения IT-аутсорсинга в оптовой алкогольной компании ООО «Астур». Для оценки

эффективности аутсорсинга необходимо произвести расчет, сколько составляют общие затраты на одного штатного сотрудника IT-отдела ООО «Астур» (табл. 3.1).

Развернутые постатейно собственные затраты можно представить в виде формулы:

$$З_с = З_{зп} + З_{ндфл} + З_{св} + З_а + З_{кр} + З_{пп} + З_{адм} + З_о, \quad (2)$$

где Ззп - затраты на заработную плату сотрудника, руб.;

Зндфл - затраты на оплату НДФЛ, руб.;

Зсв - затраты на оплату страховых взносов, руб.;

За- затраты на аренду офиса, руб.;

Зкр – коммунальные расходы, руб.;

Зпп- затраты на подбор персонала, руб.;

Задм - административные расходы, руб.;

Зо – расходы на обучение, руб.

Таблица 1. Расчет затрат на 1 сотрудника IT-отдела ООО «Астур»

Статьи затрат	Пояснение	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
Сотрудник 1. Начальник отдела (специалист высокого уровня)			
Заработная плата		40000	480000
НДФЛ	13%	5200	62400
Страховые взносы	34%	13600	163200
Стоимость аренды офиса	В здании класса А за одно рабочее место	1607,1	19285,7
Коммунальные расходы	Общие затраты / штатную численность компании	528,3	6339,6
Затраты на подбор персонала	Общий ФОТ сотрудников ответственных за подбор персонала и начальное обучение персонала) / штатную численность компании	937,5	11250
Административные расходы на управление сотрудником	Ввиду того, что руководство сотрудником осуществляет директор, который 50% рабочего времени тратит на административную работу, рассчитываются как: ФОТ директора / 2 / число АУПа	4725	56700
Расходы на обучение	Средние затраты на курсы, тренинги	5260	63120
Итого сотрудник 1		71857,9	862295,4
Сотрудник 2. Системный администратор 1 (специалист среднего уровня)			
Заработная плата		25500	306000
НДФЛ	13%	3315	39780
Страховые взносы	34%	8670	104040
Стоимость аренды офиса	В здании класса А за одно рабочее место	1607,1	19285,7

Коммунальные расходы	Общие затраты / штатную численность компании	528,3	6339,6
Затраты на подбор персонала	Общий ФОТ сотрудников ответственных за подбор персонала и начальное обучение персонала) / штатную численность компании	937,5	11250
Административные расходы на управление сотрудником	С учетом того, что начальник отдела 50% рабочего времени тратит на административную работу, рассчитываются как: ФОТ начальника отдела / 2 / число сотрудников отдела	5000	60000
Расходы на обучение	Средние затраты на курсы, тренинги	2156	25872
Итого сотрудник 2		47713,9	572567,4
Сотрудник 3. Системный администратор 2 (специалист с опытом работы)			
Заработная плата		21500	258000
НДФЛ	13%	2795	33540
Страховые взносы	34%	7310	87720
Стоимость аренды офиса	В здании класса А за одно рабочее место	1607,1	19285,7
Коммунальные расходы	Общие затраты / штатную численность компании	528,3	6339,6
Затраты на подбор персонала	Общий ФОТ сотрудников ответственных за подбор персонала и начальное обучение персонала) / штатную численность компании	937,5	11250
Административные расходы на управление сотрудником	С учетом того, что начальник отдела 50% рабочего времени тратит на административную работу, рассчитываются как: ФОТ начальника отдела / 2 / число сотрудников отдела	5000	60000
Расходы на обучение	Средние затраты на курсы, тренинги	1115	13380
Итого сотрудник 3		40792,9	489515,4
Общие затраты на отдел		160364,8	1924378,1

Рассчитанный объем затрат сравним со «стоимостью» аутсорсеров, в двух вариантах:

1 вариант: аутсорсерам предоставляются рабочие места в офисе заказчика (табл. 3.2);

При этом развернутая формула затрат на аутсорсинг имеет следующий вид

$$З_а = З_в + З_а + З_{кр}, \quad (3)$$

где Зв – вознаграждение компании-аутсорсеру, руб.;

За- затраты на аренду офиса, руб.;

Зкр – коммунальные расходы, руб.;

2 вариант: аутсорсерам не предоставляются рабочие места в офисе заказчика (табл. 3).

При расчетах будет использована градация по уровню квалификации специалистов.

Таблица 2. Оценка затрат на IT-аутсорсинг при предоставлении рабочих мест

Статьи затрат	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
Сотрудник 1. Специалист высокого уровня		
Стоимость аренды сотрудника	70000	840000
Стоимость аренды офиса	1607,1	19285,7
Коммунальные расходы	528,3	6339,6
Итого сотрудник 1	72135,4	865625,3
Сотрудник 2. Специалист среднего уровня		
Стоимость аренды сотрудника	45000	540000
Стоимость аренды офиса	1607,1	19285,7
Коммунальные расходы	528,3	6339,6
Итого сотрудник 2	47135,4	565625,3
Сотрудник 3. Специалист с опытом работы		
Стоимость аренды сотрудника	30000	360000
Стоимость аренды офиса	1607,1	19285,7
Коммунальные расходы	528,3	6339,6
Итого сотрудник 3	32135,4	385625,3
Общие затраты	151406,2	1816875,9

Таблица 3. Оценка затрат на IT-аутсорсинг без предоставления рабочих мест

Статьи затрат	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
Сотрудник 1. Специалист высокого уровня		
Стоимость аренды сотрудника	70000	840000
Итого сотрудник 1	70000	840000
Сотрудник 2. Специалист среднего уровня		
Стоимость аренды сотрудника	45000	540000
Итого сотрудник 2	45000	540000
Сотрудник 3. Специалист с опытом работы		
Стоимость аренды сотрудника	30000	360000
Итого сотрудник 3	30000	360000
Общие затраты	145000	1740000

Для наглядности оценки эффективности сведем полученные результаты в таблицу 4.

Таблица 4. Результаты оценки экономической целесообразности применения аутсорсинга в ООО «Астур»

Показатель	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
Сотрудник 1. Специалист высокого уровня		
Без аутсорсинга	71857,9	862295,4
Аутсорсинг с предоставлением рабочих мест	72135,4	865625,3
Аутсорсинг без предоставления рабочих мест	70000	840000
Сотрудник 2. Специалист среднего уровня		
Без аутсорсинга	47713,9	572567,4
Аутсорсинг с предоставлением рабочих мест	47135,4	565625,3
Аутсорсинг без предоставления рабочих мест	45000	540000
Сотрудник 3. Специалист с опытом работы		
Без аутсорсинга	40792,9	489515,4
Аутсорсинг с предоставлением рабочих мест	32135,4	385625,3
Аутсорсинг без предоставления рабочих мест	30000	360000
Отдел		
Без аутсорсинга	160364,8	1924378,1
Аутсорсинг с предоставлением рабочих мест	151406,2	1816875,9
Аутсорсинг без предоставления рабочих мест	145000	1740000

Применения аутсорсинга для специалиста наиболее высокой квалификации будет целесообразно только без предоставления рабочего места.

Применение аутсорсинга по специалистом более низкой категории выгодно компании и при предоставлении рабочих мест и без предоставления.

В любом случае (и при предоставлении рабочих мест и без предоставления) аутсорсинг всех функций IT-отдела более выгоден, чем содержание собственного штата сотрудников.

Эффективность аутсорсинга при предоставлении рабочих мест составляет:

$$Э_a = \frac{1924378{,}1}{1816875{,}9} = 1{,}059$$

Эффективность аутсорсинга без предоставления рабочих мест составляет:

$$Э_a = \frac{1924378{,}1}{1740000} = 1{,}106$$

То есть приглашать аутстафферов с предоставлением рабочих мест менее выгодно, чем без предоставления рабочих мест.

3. Модели выбора аутсорсинговых услуг и экономические основы их применения в торговом предприятии

В качестве инструмента модели выбора аутсорсинговых услуг можно воспользоваться SWOT-анализом, поскольку в целом этот инструмент для

такого рода задач и предназначен (Арутюнова, 2010).

В таблице 5. представлена SWOT-матрица IT-аутсорсинга для ООО «Астур»

Таблица 5. SWOT-матрица IT-аутсорсинга для ООО «Астур»

Сильные стороны	Слабые стороны
контроль, оптимизация и планирование затрат стандартизация инфраструктуры реорганизация и улучшение процессов повышение качества услуг прозрачность оценки стоимости оказания услуг и их качества финансовая ответственность поставщика	отсутствие опыта применения на практике необходимость формализации бизнес-процессов, как следствие - дополнительные затраты отсутствие быстрых результатов отсутствие оценки текущей реальной стоимости поддержки ИТ "саботаж" со стороны собственного ИТ персонала
Возможности	**Угрозы**
высвобождение ресурсов для основного вида деятельности оптимизация штата перевод постоянных затрат в переменные масштабируемость услуг и стоимости повышение эффективности бизнеса повышение квалификации персонала доступ к новым знаниям и технологиям	зависимость от аутсорсера, в том числе по вопросам безопасности попытка рассматривать аутсорсинг как панацею от всех проблем отсутствие разработанной стратегии развития дефицит квалифицированных кадров, обладающих стратегическим видением недостаточный уровень зрелости заказчика

Необходимо осуществить подробный анализ компонентов матрицы.

Сильные стороны

1.Контроль, оптимизация и планирование затрат

Общепринятым является тот факт, что аутсорсинг позволяет снизить постоянную часть затрат, поэтому его использование позволяет не только решить актуальную в кризис задачу сокращения бюджетов, но и создает механизм для дальнейшего снижения, ведь эффект от аутсорсинга сильнее проявляется с течением времени. Кроме этого, компания получает возможность выбора. Сопоставляя предложения от различных игроков на рынке по аспектам: стоимость, качество, портфель услуг, можно выбрать оптимальное предложение. В целом процесс перехода на аутсорсинг требует тщательной оценки и подсчета расходов, что систематизирует эту область в принципе.

2.Стандартизация инфраструктуры

Стандартизация не является прямым последствием аутсорсинга, но последний всячески способствует таковой. Например, по данным различных исследований, сегодня в большинстве компаний на одного сотрудника приходится от 1,1 до 1,8 персонального компьютера. Кроме того, в компаниях закуплено и установлено на компьютеры множество различных приложений, которые реально не используется конечными пользователями. Уменьшение парка обслуживаемых ПК до необходимого уровня и регламентация используемого ПО также являются стандартизацией.

Кроме этого, аутсорсер может заметить проблемы, на которые ранее в компании не обращали внимание. Например, очень часто, компании

закупают компьютеры разного производства у разных поставщиков. В результате огромные парки нестандартизированной техники, требуют больших затрат времени и сил на обслуживание просто потому что требуется чуть ли не индивидуальный подход к каждой машине.

3.Реорганизация и улучшение процессов

Любому аутсорсинговому проекту предшествует стандартизация бизнес-процессов. После чего отбираются процессы, предполагающие поддержку ИТ, которые в свою очередь разделяют на инсорсинговые и аутсорсинговые. В ходе такой реструктуризации каждый процесс пересматривается, оптимизируется и оттачивается, как следствие повышается качество работы и мобильность ИТ-службы. Например, есть статистика, что в реактивном режиме работы ИТ-персонал используется всего на 30-40% , т.е. при стандартном восьмичасовом рабочем дне только четыре часа приходится на фактическую работу.

4.Качество услуг

Для аутсорсера такого рода услуги являются основным видом бизнеса, следовательно, эффективность выполнения операций будет выше. К тому же, если пользоваться услугами серьезной компании, она своим именем может гарантировать качество.

5.Прозрачность оценки стоимости оказания услуг и их качества

Для того чтобы ИТ-бюджет содержал в себе подробный анализ эффективности и наглядно демонстрировал суть всех финансовых расходов, компания, даже, если она не предполагает воспользоваться услугами аутсорсинга, все равно должна использовать сервисную модель при составлении бюджета. Сервисно-ориентированный подход основан на каталоге услуг, а ИТ-служба выступает как внутренний подрядчик для других подразделений. Соответственно каждая услуга прозрачно оценивается и контролируется. Используя все эти инструменты, можно расчетливо планировать и тратить, а также адекватно сравнивать собственные показатели с предложениями рынка и делать обдуманный выбор.

6.Финансовая ответственность поставщика

Составляя SLA (Service Level Agriment/Договор об уровне сервиса) можно предусмотреть не только сервисы которые будет поставлять сервис-провайдер, требования к качеству сервисов, но и ответственность поставщика в случае нарушения условий договора, в том числе и финансовую.

Возможности

1.Высвобождение ресурсов для основного вида деятельности

Передавая ИТ процессы на аутсорсинг компания не только сокращает/передает сервис-провайдеру свой основной персонал, но и менеджмент компании значительно сокращает трудозатраты на подбор, обучение, управление, сопровождение этого персонала. Отношения между компаниями переходят в формат управления проектом – цели, задачи, сроки, контрольные точки, коррективы, оценка результата. Таким образом, освободившийся ресурс менеджмента может быть использован для решения

основных бизнес-задач.

2.Оптимизация штата

На сегодняшний день очень остро во многих компаниях стоит вопрос персонала. Малоприятные процессы оптимизации штатного расписания помимо чисто психологического дискомфорта увеличивают нагрузку на оставшихся специалистов, ведь количество задач не уменьшается, инфраструктура по-прежнему требует поддержки, а бизнес - развития. Психологически сотруднику также непросто перестроиться и начать работать в X раз больше/эффективнее, в той же компании, на тех же условиях. С другой стороны, содержать большой штат наполовину загруженных сотрудников в условиях финансовой нестабильности нерационально. Если же привлекать аутсорсера, то у компании нет необходимости содержать большое количество специалистов в штате. Все работы выполняет внешняя организация.

Кризисные явления увеличивают риски в отношении собственного персонала. По оценкам аналитиков, 55% инцидентов в сфере информационной безопасности происходит по вине штатного персонала компании. Лояльность сотрудников зачастую падает вместе с ухудшением финансового положения или условий труда, а ценность корпоративной информации растет вместе с ужесточением конкуренции. Нейтральный персонал компании-аутсорсера с этой точки зрения может быть более безопасным и его легче контролировать.

4.Перевод постоянных затрат в переменные

Постоянные затраты в персонал, организацию и аренду рабочих мест переходя в переменные затраты на потребляемые услуги.

5.Масштабируемость услуг и стоимости

Высокая масштабируемость услуг аутсорсера и их стоимости достигается путем гибкого регулирования количества оборудования и потребляемых сервисов.

6.Повышение эффективности бизнеса

7.Повышение квалификации персонала

8.Доступ к новым знаниям и технологиям

Слабые стороны:

1.Отсутствие опыта применения на практике

Об аутсорсинге много говорят, мало, кто его делает и, наверно, еще реже, можно встретить того, кто является настоящим пользователем ИТ-аутсорсинговых услуг. Тем не мене в Красноярске уже есть реализованные проекты, а компании, которые пользуются такими услугами, отмечают их эффективность.

2.Необходимость формализации бизнес-процессов, как следствие - дополнительные затраты

Еще год назад необходимость формализации бизнес-процессов могла стать серьезной преградой на пути перехода к аутсорсинговой модели. Однако кризис заставил всех задуматься об оптимизации и эффективности. Так или иначе, но хотя бы часть процессов все равно придется

формализовать.

3.Отсутствие быстрых результатов

Иногда преимущества аутсорсинга с точки зрения экономии не очевидны, так как непрозрачны качество и стоимость IT-процессов внутри компании-заказчика.

4.Отсутствие оценки текущей реальной стоимости поддержки ИТ

Использование сервис-ориентированного учета затрат на ИТ, в котором услуги может оказывать как внешний подрядчик, так и собственная ИТ-служба, делает ИТ-подразделение равноправным партнером для бизнеса и демонстрирует бизнес-подразделениям реальные затраты на ИТ-сервисы.

Компании все больше и больше зависят от ИТ. Информационные технологии проникают во все аспекты бизнеса и в том числе влияют на себестоимость продукции (услуг). Политику ценообразования следует строить с учетом того, что ИТ-затраты нужно относить к затратам основного производства и использовать для их учета методики, применимые к затратам данного типа. Поэтому переход на сервис-ориентированную модель, осуществить который, кстати говоря, вам может помочь компания-аутсорсер, можно рассматривать и как подготовку к передаче части функций на аутсорсинг. В этом случае сопоставить стоимости реализации этого функционала собственной ИТ-службой и внешней организацией не составит труда.

5.Саботаж со стороны собственного ИТ персонала

Во время перехода на аутсорсинговую модель важным становятся вопросы донесения, распространения информации по организации. Изменения неизбежно приводят к возникновению неопределенности и неуверенности, а эти ощущения вызывают отторжение на инстинктивном уровне у многих людей и последующее сопротивление изменениям. Однако существуют испытанные и проверенные психологические средства, применяемые при межличностном или групповом общении, которые позволяют восстановить уверенность персонала и уменьшить отрицательные реакции. Собрания, on-line конференции, разъяснения того, что такой процесс необходим для бизнеса способны помочь в решении этих вопросов. А также жесткая позиция в отношении неизбежности изменений со стороны топ менеджмента компании.

Угрозы

1.Зависимость от аутсорсера, в том числе по вопросам безопасности

Аутсорсинг - это хороший повод систематизировать деятельность ИТ-службы. Разработанные и внедренные бизнес-процессы, будут являться достоянием компании-клиента. Эту модель при необходимости можно передать другому аутсорсеру. Минимизация рисков достигается, прежде всего, путем выстраивания правильных отношений с партнером. Риски качества выполнения услуг учитываются с помощью анализа деятельности аутсорсинговой компании. Необходимо оценить:

- Опыт предоставления подобных услуг
- Территориальное покрытие (скорость реакции)

- Квалификацию специалистов
- Наличие методологии
- Репутацию компании на рынке
- Успешные реализации

После чего разработать прозрачные процессы взаимодействия между аутсорсером и клиентом. Аутсорсинг надо использовать не в ущерб собственной безопасности для чего используются соответствующие регламенты. По оценкам экспертов, с передачей ИТ-инфраструктуры на аутсорсинг, информационная безопасность обеспечивается на более высоком уровне, чем силами штатного специалиста или отдела ИТ. В основном это достигается за счет комплекса мероприятий по анализу угроз, который проводит аутсорсер на старте проекта и четкому следованию бизнес-процессов в ходе сотрудничества. Аутсорсер обязательно обнаружит и укажет те проблемы, которые у вас существуют.

2.Попытка рассматривать аутсорсинг как панацею от всех проблем

Этот аспект перекликается с вопросами безопасности. Отдать на аутсорсинг можно многие процессы. Однако сам факт передачи функций внешней организации не снимает ответственности за результат с фигуранта компании-клиента, который инициировал этот процесс. Равно как руководитель отвечает за работу своих подчиненных, заказчик аутсорсинговых услуг - отвечает за результативность их оказания. Другое дело, что риски в этом случае могут компенсироваться аусорсером. В случае же штатного персонала, его можно либо уволить, либо взыскать штраф, зачастую несоизмеримый с потерями компании.

3.Отсутствие разработанной стратегии развития

Аутсорсинг требует определенного уровня зрелости бизнеса клиента. Наличие стратегии развития позволит оптимизировать затраты, понимать цель развития и учитывать текущие условия и требования. К сожалению, далеко не каждая компания может похвастаться разработанной ИТ-стратегией. Однако в нынешней ситуации ее наличие становится необходимым условием дальнейшего успешного развития компании, поскольку обострение конкуренции будет все настойчивее требовать правильного подхода к ведению бизнеса.

4.Дефицит квалифицированных кадров, обладающих стратегическим видением

5.Недостаточный уровень зрелости заказчика

В данном случае целесообразно воспользоваться подходом "От простого к сложному". Если ИТ-сервис не является бизнес-критичным и его эффективность находится на низком уровне - смело передавайте его внешней компании. Вообще, любые задачи могут быть переданы на аутсорсинг. Вопрос лишь в эффективности такой передачи. Обычно окупается передача на аутсорсинг задач текущего обслуживания пользователей и систем, аренды и обслуживания оборудования и технических площадей, задач аудита и консалтинга.

Еще одной моделью, которая может быть использована при выборе

аутсорсинговых услуг является Матрица аутсорсинга (рис. 3).

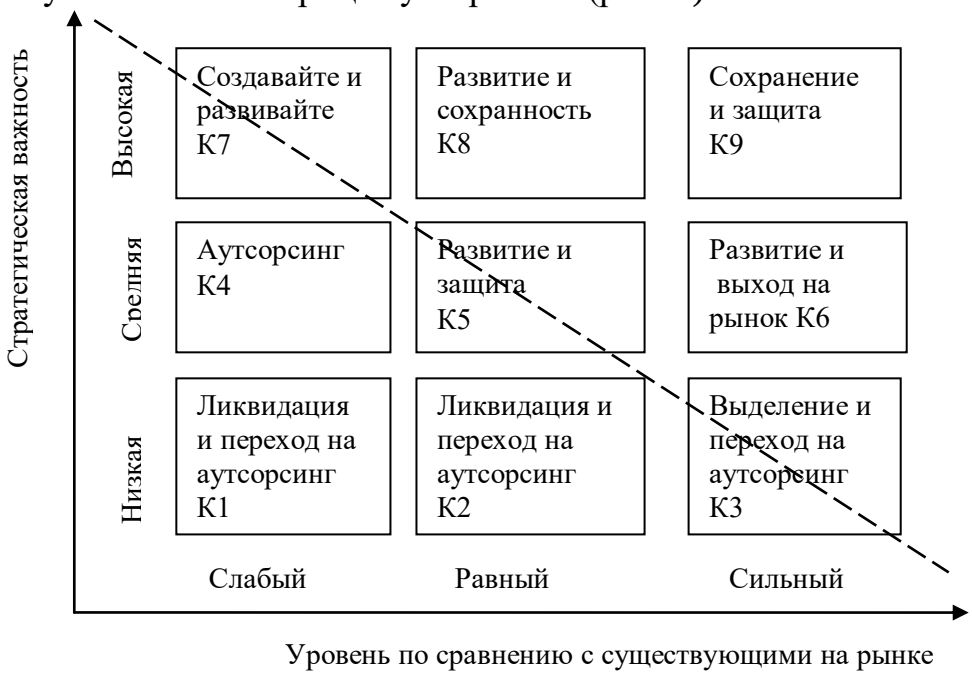

Рисунок 3. Матрица аутсорсинга

Матрица аутсорсинга — это простое и эффективное средство для выработки руководством политики по отношению к имеющимся подразделениям (бизнес-процессам). Этот инструмент предназначен для двухфакторного анализа качества деятельности подразделений (существующих бизнес-процессов) (Грачев).

Анализ производится по двум осям: оценивается стратегическая важность исследуемого подразделения (процесса) и уровень подразделений (бизнес-процессов) по сравнению с предлагаемыми (существующими) на рынке.

Стратегическая важность - т.е. насколько анализируемый элемент бизнеса (рассматриваться могут самые разные аспекты - компетенции, отдельные технологические переделы, просто отделы, функции, направления деятельности и т.д.), важны с точки зрения стратегий компании. Оценки при анализе рассматриваются следующие - "высокая", "средняя", "низкая".

Оценка рассматриваемого элемента бизнес - системы по сравнению с рынком. Т.е. насколько хорошо - по сравнению с рынком выполняется какая-либо работа, насколько соответствует существующему отраслевому развитию конкретный технологический передел, насколько хорошо выполняет свои функции какой-либо отдел, насколько квалифицированы сотрудники и т.д. Оценки при анализе применяются следующие - лучше, так же, хуже.

Анализ компетенций производится с привлечением экспертной группы, состоящей из собственных и/или сторонних специалистов.

Матрица аутсорсинга предлагает варианты решений по сохранению, развитию, покупке или выделению в самостоятельный бизнес имеющихся подразделений или процессов.

Рассмотрим предлагаемые варианты решений:

К1 — низкая стратегическая важность подразделения и низкий уровень его деятельности. Предлагается ликвидировать подразделение и уволить малоквалифицированных сотрудников. Услуги, ранее оказываемые подразделением, можно приобрести на рынке у специализированных компаний.

К2 — низкая стратегическая важность подразделения и средний уровень его работы. Для продолжения бизнеса компании деятельность такого подразделения не является приоритетной, поэтому следует принять решение, рассмотренное в К1.

К3 — низкая стратегическая важность, но уровень квалификации его сотрудников высок. Целесообразно выделить подразделение в отдельное юридическое лицо, провести анализ его долгосрочного развития, вложить определенные средства в его совершенствование, а затем выгодно продать.

К4 — средняя стратегическая важность элемента бизнеса и низкий уровень компетентности его сотрудников. Поскольку зависимость компании от работы подразделения достаточно высока, то стоит либо пересмотреть стратегию компании в отношении этого подразделения (бизнес функции). В условиях второго варианта собственных специалистов можно сократить до минимума, оставив лишь необходимый штат для контроля и координации взаимоотношений со сторонней организацией.

К5 — средняя стратегическая важность подразделения и средний же уровень деятельности его сотрудников. Целесообразно привлечь к работе в анализируемом подразделении компании более компетентных сотрудников с сохранением прежнего размера его штата.

К6 — стратегическая важность деятельности подразделения средняя, но уровень его сотрудников выше рыночного. Было бы неправильно не использовать опыт и знания специалистов подразделения для расширения его деятельности. Можно постараться организовать рекламу и продавать результаты деятельности подразделения на рынке — возможно, в будущем это направление бизнеса станет основным для всей компании.

К7 — высокая стратегическая важность для компании данного подразделения или бизнес-процесса и низкий уровень его деятельности в данный момент. В контексте высокой стратегической важности данного подразделения соответственно высока и зависимость компании от результатов его деятельности. Очевидное решение — развитие данного подразделения внутри компании.

К8 — высокая стратегическая важность элемента бизнеса при среднем уровне его развития. В данном случае следует развивать потенциал подразделения, то есть инвестировать средства в образование сотрудников и материальную базу подразделения. Необходимо привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, закупать новые технологии.

К9 — высокая стратегическая важность подразделения при высоком уровне его работы. В данном варианте предлагается сделать максимальный акцент на защиту и сохранение достигнутого уровня подразделения (прежде всего на сохранение кадрового потенциала) и проведение анализа развития

рынка данной услуги.

Для оценки необходимости IT-аутсорсинга в ООО «Астур» был опрошен административно-управленческий персонал, при этом оценка проводилась в соответствии балльными оценками, представленными в таблице (табл. 6).

Таблица 6. Балльные оценки для отдела IT ООО «Астур»

Критерии	Оценка, баллы
Стратегическая важность отдела в работе компании	
Низкая	1
Средняя	2
Высокая	3
Уровень отдела по сравнению с существующими на рынке	
Слабый	1
Равный	2
Сильный	3

В ходе работы каждой из рассматриваемых компетенций (функций) присваивается усредненный балл, который и служит отправной точкой для принятия решения (табл. 7).

Таблица 7. Экспертная оценка для построения матрицы аутсорсинга для ООО «Астур»

Критерии	Эксперты								Среднее значение оценки
	Директор	Руководитель отдела продаж	Руководитель отдела поставок	Главный бухгалтер	Начальник склада	Начальник отдела кадров	Начальник отдела логистики	Руководитель выделенной группы ТП	
Стратегическая важность отдела в работе компании									1,875
Низкая		1				1			
Средняя	2		2	2	2			2	
Высокая							3		
Уровень отдела по сравнению с существующими на рынке									1,50
Слабый		1			1	1	1		
Равный	2		2	2				2	
Сильный									

Отдел IT ООО «Астур» относится к квадрату К1 Матрицы аутсорсинга, то есть обладает низкой стратегической важностью и низким уровнем деятельности. Целесообразно его ликвидировать и обратиться к аутсорсинговой компании.

4. Методики расчета эффективности аутсорсинга

Оценку эффективности функционирования созданной бизнес-системы на основе аутсорсинга и качества управления важно проводить исходя из анализа достижения поставленных целей.

В таблице 8 представлен сравнительный анализ деятельности IT-отдела ООО «Астур» и аутсорсинговой формы.

Таблица 8. Сравнительный анализ IT-отдела и аутсорсинговой формы организации бизнес-процесса

№ п/п	Фактор оценки	Вес фактора (p_i)	Средние балльные оценки		Оценка показателя		Коэффициент оценки показателей ($К_{о.п}$)
			Собственный отдел ($\bar{c}_{iт.ф}$)	Аутсор-синговая форма ($\bar{c}_{iа.ф}$)	Собственный отдел ($О_{к.т.ф}$)	Аутсор-синговая форма ($О_{к.а.ф}$)	
1	Экономичность	0,14	4	5	0,56	0,70	1,25
2	Результативность	0,16	4	4,5	0,64	0,72	1,13
3	Финансовая устойчивость	0,04	4	4	0,16	0,16	1
4	Рентабельность	0,18	2	3	0,36	0,54	1,5
5	Адекватность изменениям внешней среды	0,04	2	3	0,08	0,12	1,5
6	Удовлетворенность работой, услугами	0,08	3,5	4	0,28	0,32	1,14
7	Уровень обслуживания покупателей	0,06	4	4,5	0,24	0,27	1,13
8	Отсутствие организационных патологий	0,06	4	3,5	0,24	0,21	0,86
9	Социальная защищенность сотрудников	0,14	3,5	3,5	0,49	0,49	1
10	Сохранение рабочих мест	0,10	4	4,5	0,40	0,45	1,13
	Итог				3,45	3,98	

Оценка показателя определяется путем умножения средней балльной оценки показателя на его удельный вес:

$$O_к = p_i \bar{c}_i,$$

где p_i - удельный вес показателя (выраженный в долях, а не в процентах);

$\bar{c}_i$ - средняя балльная оценка величины этого показателя.

Сравнительный анализ оценок отражает уровень достижения поставленных целей. Для этого определяется коэффициент оценки показателя:

$$К_{о.к} = \frac{О_{к.а.ф}}{О_{к.т.ф}},$$

Где $О_{к.а.ф}$ - оценка критерия аутсорсинговой формы;

$О_{к.т.ф}$ - оценка критерия традиционной формы.

Если коэффициент оценки показателя больше 1, значит цель вполне реализуема, с имеющимися критериями аутсорсинговой и традиционной формы.

Если коэффициент оценки показателя ($К_{о.п}$) получается равным более 1, значит, желаемый результат по этому показателю при внедрении аутсорсинговой формы взаимоотношений предприятий получен.

Хозяйственный объект для успешного функционирования в целом должен держать под контролем каждый из показателей. При этом в принципе допустимо общее улучшение ситуации при ухудшении некоторых из этих параметров, но для оценки ситуации в целом необходимо получение суммарного, итогового результата.

Итоговый суммарный подсчет заключается в определении эффекта организационной формы:

$$Э_{о.ф} = \sum_{i=1}^{n} p_i \bar{c}_i,$$

где n - число показателей (критериев) оценки цели;

p_i - удельный вес показателя (выраженный в долях, а не в процентах);

$\bar{c}_i$ - средняя балльная оценка величины этого показателя.

После расчета эффекта организационных форм необходимо определить коэффициент эффекта, который покажет, какая из форм является эффективнее:

$$К_{э.о.ф} = \frac{Э_{а.ф}}{Э_{т.ф}},$$

где $Э_{а.ф}$ - эффект использования аутсорсинговой формы хозяйственных взаимоотношений;

$Э_{т.ф}$ - эффект использования традиционной формы хозяйственных взаимоотношений.

Соответственно, если коэффициент эффекта организационной формы ($К_{э.о.ф}$) больше 1, аутсорсинговая форма хозяйственных взаимоотношений предприятия наиболее предпочтительная.

Если коэффициент меньше 1, то данный вид бизнес-процесса необходимо оставить в рамках предприятия и не выносить его за границы или передавать аутсорсеру на выполнение.

Рассчитаем коэффициент эффекта для ООО «Астур:

$$K_{э.о.ф} = \frac{3{,}98}{3{,}45} = 1{,}154$$

То есть для ООО «Астур» более целесообразно использование IT-аутсорсинга, а не содержание собственного отдела.

Целесообразность использования аутсорсинга в торговой компании может быть обоснована различными способами.

Conclusion

Не смотря на то, что к аутсорсингу относятся с осторожностью, рынок

аутсорсинговых услуг растет. Российский аутсорсинг имеет свои особенности и в соответствии с этим и опыт применения. Основной проблемой ускорения развития аутсорсинга в России является опасение и недоверие к заказчику.

Присутствует тенденция обращения к аутсорсингу предприятий с небольшим числом сотрудников. Основной сферой используемо услуги аутсорсеров является сфера услуг, а отдаваемые функции – это охрана, IT-обслуживание, логистика, транспорт.

Российский рынок привлекает западных заказчиков высокой квалификацией рабочей силы, низкий уровень расходов, поэтому он может оказаться более выгодным по сравнению с поставщиками Восточной Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона.

Для оценки эффективности аутсорсинга был использован метод сопоставления затрат и рассчитан в двух вариантах с предоставлением рабочих мест и без на примере IT-отдела. В результате более выгодным оказалась передача всех функций IT-отдела на аутсорсинг.

В качестве инструмента модели применялся SWOT-анализа и Матрицы аутсорсинга которые подтвердили целесообразность ликвидации IT-отдела и передачи его функций аутсорсеру.

Так как аутсорсинг все таки одна из функций управления оценку эффективности бизнес-системы на основе аутсорсинга и качества управления необходимо проводить, учитывая анализ достижения поставленных целей организации. Для этого был рассчитан коэффициент оценки показателя , что позволило сделать следующие вывод: если коэффициент оценки больше 1, то целесообразно обращение к аутсорсингу, если коэффициент оценки равен 1 . то результат при внедрении аутсорсинговой формы взаимоотношений получен, если коэффициент меньше 1 , то не стоит прибегать к услуга аутсорсинга.

Все вышесказанное показало выгоду для предприятия и организация от передачи отдельных функций на аутсорсинг.

References

Анохин А.М. Аутсорсинг как фактор эффективного развития предприятия. Автореферат. Москва 2010

Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

Бравар Жан-Луи, Морган Роберт(2007) Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Баланс Бизнес Букс, 260 с.

Bravar F - L , Morgan R. (2007) « Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing

Relationships» Balance Business Books.

Готтшальк Петер, Солли-Сетер Ханс.(2007) ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества Альпина Бизнес Букс, 394 с.

Грачев В.Е. Подготовка предприятия к выделению ряда бизнес-процессов на аутсорсинг // http://citcity.ru/15818/

Козориз Т.С.(2006) Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России // журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», 12

Новикова К.К. Принятие решений по использованию аутсорсинга логистических услуг // Экономика и управления на предприятии машиностроения. - №2. – 2009.

Подолина О.О. Аутсорсинг: эффективность применения. Начало. «Финансовая газета», 2009, N 45

Prahalad K.K. Kljuchevaja (2003) kompetencija korporacii/K.K. Prahalad, Г. Hamel//Vestnik S-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment, № 3. S. 8-47.

Привезенцева А.В. Производственно-технологический аутсорсинг в системе управления современным приборостроительным предприятием // Журнал «Управление экономическими системами» 9/2011

Саффиулина Р.Т. Аутсорсинг как форма хозяйственных взаимоотношений минимизирующая уровень неопределенности деятельности фирм / В мире научных открытий, 2010, №5 (11), Часть 2

Suslova, J.J., Smolentseva, L.T., Nechushkina, Y.A., Ivanova L.V. (2015). Integration Processes in Trade Sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*;vol.6 No2 S 4: 145-149

Черемисин Д.Б. Аутсорсинг как элемент совеременного хозяйственного механизма: теоретический аспект / Диссертация. Москва 2005

Yourdon, E.(2004) Outsourcing: Competing in the Global Productivity Race. Prentice Hall.

Gottschalk P. IT (2007) outsourcing: building mutually beneficial cooperation/ P. Gottschalk and H. Solli-Seter translated from English. -MA: Harvard Business Review.

Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг: в поисках конкурентных

преимуществ = Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness. — М.: «Вильямс», 2014

Ehrnst D (2015) Informatsionnaya tekhnologiya i setevoe predpriyatie Retrieved November 29, 2015, Available at:http://www.mostmanager.ru/parts-617-2.html.

Hamel G., Prahalad K.(2002) Konkuriruja za budushhee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnja/Per. s angl. – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 288 s.

Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm // Strategic Management Journal, 2 (2). C.171–180.

Baldwin,Richard. (2006). “Globalisation: the great unbundling(s),” Chapter 1, in Globalization Challenges for Europe, Secretariat of the Economic Council, Finnish Prime Minister’s Office, Helsinki, 2006

Ivanova L.V., Smolentseva L.T., Anan'eva N.V. Comparative institutional studies into the sphere of trade. Life Sci J 2014;11(10s):215-218 (ISSN:1097-8135).

Shcherbenko, E.V. Improved Techniques for Estimating Living Standards of the Population: A Case Study of the Siberian Federal District / E.V. Shcherbenko, Julia Jurevna Suslova J.J., Ananeva N.V., Ivanova L.V. // International Journal of Applied Engineering Research – 2016. – Vol. 11, № 8. – pp 5469-5473