

Содержание:

Введение

Актуальность. Любая компания нуждается во множестве ресурсов для функционирования в долгосрочной перспективе. Иногда приток недостающих ресурсов может обеспечить аутсорсинг. В рамках подхода влияния на объем ресурсов аутсорсинг, рассматриваемый в качестве важного инструмента управления, дает свободные от неопределенности ресурсы, которые обходятся компании значительно дешевле. С таким подходом компания может получить необходимые ресурсы для дальнейшего функционирования и достижения конечных целей. Компании не могут выжить в одиночку, не вступая в отношения с внешней средой по поводу приобретения рабочей силы, сырья или оборудования. Такое положение приводит к необходимости организации управления коммуникационными связями на высоком уровне.

Стратегия должна предусматривать соизмерение стоимости и эксплуатационных издержек на протяжении всего жизненного цикла продукта.

Аутсорсинг – это источник ресурсов, дополняющий возможности компании. Затратный подход при определении стоимости транзакции составляет концептуальную основу аутсорсинга.

Целью работы является исследование стратегических факторов принятия решения «делать или покупать».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие **задачи**:

- исследовать теоретические аспекты решения проблемы «делать или покупать»;
- рассмотреть условия эффективного применения аутсорсинга;
- оценить эффективность применения аутсорсинга бухгалтерских и юридических услуг.

Объектом исследования является ООО «Гратис».

Предмет исследования – факторы принятия решения «делать или покупать».

Теоретической и методологической базой при написании данной работы послужили труды зарубежных и отечественных исследователей в области разработки и принятия управленческих решений, стратегического менеджмента, аутсорсинга.

Методологическую основу исследования составляют следующие методы: анализ, обобщение, формально-экономический, ретроспективный и другие.

Глава 1. Теоретические основы решения проблемы «делать или покупать»

1.1. Сущность проблемы «делать» или «покупать»

Аутсорсинг представляет собой выбор компании в пользу приобретения услуги или продукта у поставщика вместо собственного производства[1]. Этот выбор — «производство» или «покупка» — решается на основе затратного подхода (Дж. Мюррей). Затратный подход предполагает, что компания должна принять решение, сравнив стоимость между вариантами выполнения собственными силами и покупкой у поставщика. При таком сравнении стоимости следует учесть не только цену услуги или поставки, но и трансакционные издержки, а именно, как считает К. Озбалтачи, необходимо принять во внимание затраты на координацию управленческой и организационной деятельности на преддоговорном этапе и на заключение самого договора.

Вероятно, в контексте подхода трансакционных издержек организация может прибегнуть к использованию внутренних ресурсов или аутсорсинга для любого рода операций — как единичных, так и регулярно повторяющихся, как типичных, так и специфичных, как высокого уровня сложности, так и самых простых[2].

Считается, что аутсорсинг применим для повторяющихся или часто повторяющихся операций, потому что в таком случае рынок представлен конкурентной средой и поставщики могут обеспечивать качественными товарами по приемлемым ценам[3]. Однако, в случае исключительной специфичности ресурса и высокой стоимости решение об использовании ресурсов будет зависеть от частоты и стоимости транзакций. Есть мнение, что для часто повторяющихся и специфичных операций целесообразно использовать внутренние ресурсы компании[4].

Сегодня решения в части выбора поставщика услуг или товара следует доверить эффективным, конкурентоспособным организациям. Компании должны использовать аутсорсинг в первую очередь в собственных высокочатратных сферах. По Р. Кэмпбеллу, определяющим фактором в пользу аутсорсинга является экономия затрат. В. Ланкфорд считает одной из основных целей аутсорсинга разумную экономию расходов.

Классификация транзакционных издержек по стадиям договорного процесса позволяет учесть и раскрыть содержание затрат по сделкам, способствует совершенствованию бухгалтерского учета, методологии принятия управленческих решений при выборе «производить» или «покупать».

На рисунке 1 показаны этапы при выборе «производить» или «покупать». Простое сравнение цены покупки может привести к неправильному решению по той причине, что не будут учтены неизбежные дополнительные расходы.

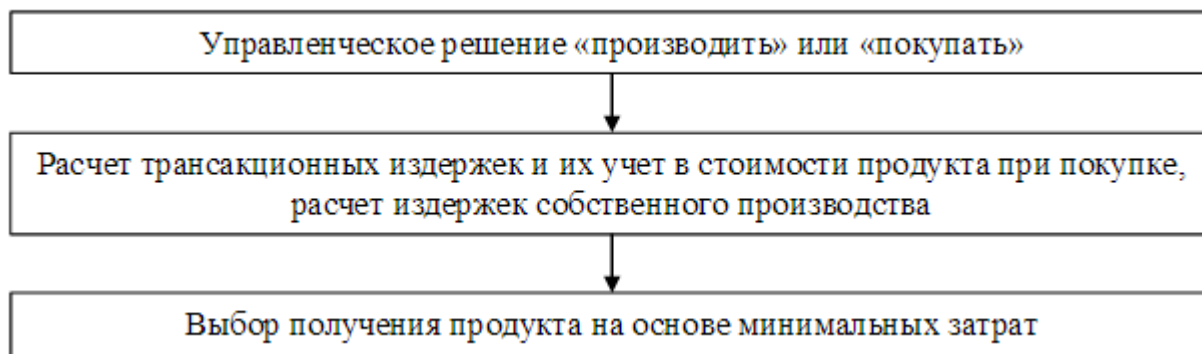


Рисунок 1 - Блок-схема принятия решений при выборе «производить» или «покупать» [5]

Дополнительные инвестиции в основной капитал, увеличение срока возврата инвестиций, а также необходимость в квалифицированных кадрах, в конечном счете, увеличивают стоимость этих инвестиций. Компании стремятся избавиться от таких затрат, передавая технологические инновации своих собственных структур на сторону. Многие из поставщиков имеют технологии и интеллектуальный капитал, более эффективный и менее затратный, на выполнение необходимых работ компании[6]. Учет транзакционных издержек позволяет, тем не менее, сделать выбор в пользу аутсорсинга. Практика показывает, что аутсорсинг дает компаниям значительное преимущество в конкурентной среде[7].

Аутсорсинг позволяет избавиться от дополнительных расходов, обеспечивает ограничение расходов на оплату труда, складирование и хранение продукции, дает снижение издержек в результате интеграции некоторых видов деятельности, а также повышение качества и конкурентоспособности. Использование аутсорсинга в несущественных направлениях деятельности, результатом чего является снижение затрат, повышение производительности труда, позволяет компании гибко реагировать на повышенный спрос, получение конкурентоспособного продукта.

В действительности даже для компаний со сложной технологической инфраструктурой, необходимой для данного производства конкретного продукта или полуфабрикатов, использование внешнего подряда актуально, потому что это намного дешевле и гарантирует хорошее качество, сокращение расходов путем интеграции отдельных видов деятельности — в сравнении с собственным производством[8].

Важным мотивом для передачи определенных видов деятельности внешнему производителю является преобразование постоянных издержек в переменные. В то время как при собственном производстве должна сохраняться постоянная техническая и трудовая базисная мощность, независимо от ее загруженности, при получении комплектующих со стороны переменные затраты возникают в зависимости от степени использования мощностей[9]. Рисунок 2 поясняет принцип преобразования постоянных затрат и определяет границы между собственным производством и получением результатов производственной деятельности со стороны с учетом прохождения затратных процессов[10].

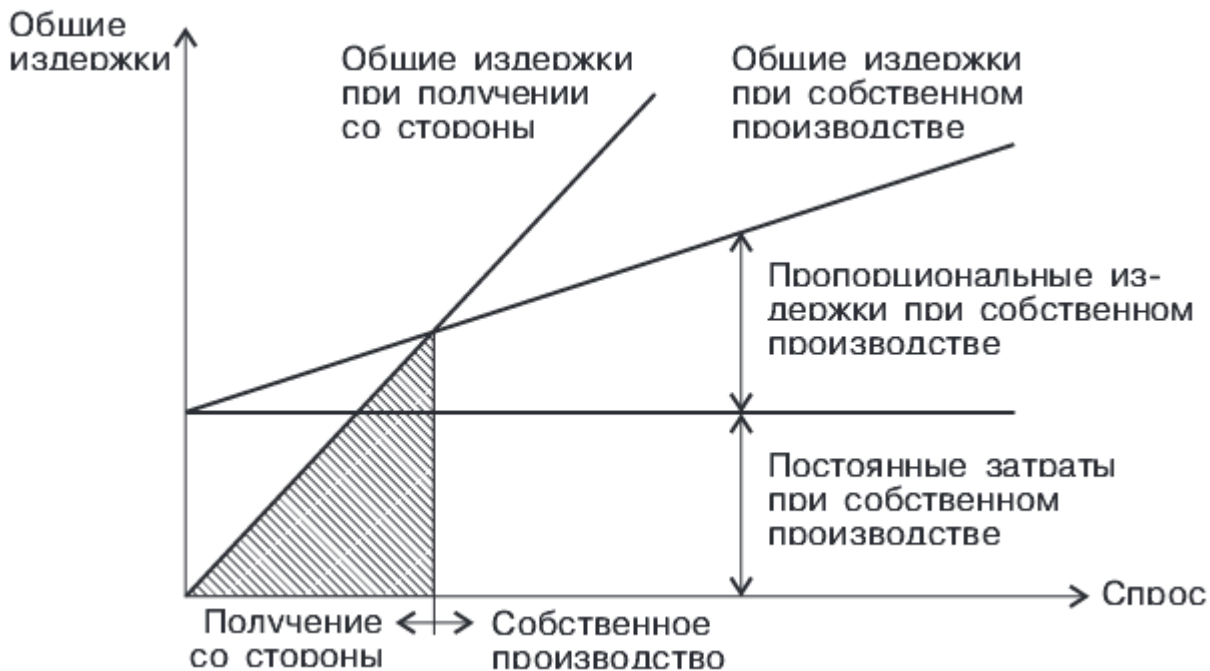


Рисунок 2 - Принцип преобразования постоянных затрат при получении результатов производственной деятельности со стороны[\[11\]](#)

Конечно, это представлено в упрощенном виде, потому что с ростом спроса (например, на производимый или транспортируемый объем) должны быть увеличены трудовые и технические мощности, что приведет и к росту постоянных затрат. Аспект преобразования затрат является важным, но не решающим критерием для принятия решения в рамках дилеммы «делать или покупать» [\[12\]](#).

Следует также учитывать затраты на оформление сделки при использовании производственной деятельности извне (затраты на согласование лучшей координации спроса, затраты на контроль за расчетами и наблюдение за заключенными договорами) [\[13\]](#).

Внешние производители работ предлагают предприятиям, решившимся на передачу отдельных функций, не только получение идентичной производственной деятельности, но и сопровождающие эту деятельность сервисные услуги. Это может привести и к получению экономического эффекта от передачи, и к экономическому эффекту добавочной стоимости[\[14\]](#). Примером возникновения такой добавочной стоимости может быть, например, предоставление услуг по нанесению цены на товар для торгового предприятия силами экспедитора. Эта дополнительная услуга позволяет торговому предприятию передать внешнему агенту не только транспортные работы, но и другие функции, а, следовательно, отказаться от использования собственного персонала и площадей[\[15\]](#).

Дилемма «делать или покупать» привносит в деятельность некие риски, которые должны быть оценены до передачи внешнему производителю отдельных производственных функций:

- 1) места «сшивания» внутри предприятия становятся внешними местами стыковки. Последствиями этого могут быть высокие затраты на координацию, долгое время, необходимое для ответной реакции, и изменение гибкости;
- 2) если внешний производитель имеет устойчивое положение на рынке, а договоры не заключены на длительный срок, то статьи расходов, на основе которых было принято решение «покупать», могут превратиться в макулатуру;
- 3) долгосрочная привязка к одному внешнему агенту исключает на долгий срок возможность воспользоваться конкуренцией на этом рынке. Это означает, что придется либо отказываться от более выгодных предложений, время от времени появляющихся на рынке, либо принимать их, но с учетом потерь, возникающих в случае отказа от долгосрочного договора;
- 4) если предприятие располагает собственными современными решениями в области той производственной деятельности, которая будет передаваться, то при принятии решения о передаче внешнему производителю данной производственной деятельности ему передается и это ноу-хау. Внешний производитель может тогда предлагать это ноу-хау и конкурентам предприятия;
- 5) с принятием решения «покупать» собственное предприятие теряет возможность влиять на решение проблем, возникающих в переданных функциях. Если этот шаг в будущем окажется неправильным, то тяжело будет добиться возвращения соответствующего ноу-хау. Этот риск тем выше, чем более специфичным для предприятия является данное ноу-хау[16];
- 6) передача одной из областей производственной деятельности влияет, в том числе, и на социальные сферы. Отношения из области трудового права, которые существовали при собственном производстве, сменяются отношениями торгового права. Сокращения персонала или передача персонала другому предприятию должны сопровождаться соответствующей кадровой и информационной политикой [17].

1.2. Условия эффективного применения аутсорсинга

Аутсорсинг является одним из самых распространенных современных методов управления бизнесом в условиях жесткой конкуренции на рынке, как за рубежом, так и в России. Аутсорсинг - это модель будущего, обеспечивающая капитализацию компании. Она позволяет сформировать качественные, предсказуемые и прозрачные отношения с подрядчиками[18]. При использовании аутсорсинга компания получает, в частности, такие конкурентные преимущества, как концентрация на основной деятельности, сокращение затрат, минимизация финансовых рисков, повышение качества услуг. Необходимо также учитывать, что аутсорсинг и реструктуризация предприятия являются взаимосвязанными процессами. Предприятие может выбрать стратегию долгосрочной поэтапной реструктуризации. В этом случае модели организации бизнеса можно рассматривать в обозначенной выше последовательности. Тогда в течение 3-5 лет компания может эволюционировать от модели «индустриального парка» до модели «оболочечной фирмы» (табл. 1)[19].

Таблица 1

Условия применения различных моделей организационной структуры бизнеса[20]

Модель структуры бизнеса	Основные цели реструктуризации	Условия применения данной модели
1	2	3

1. Индустриальный парк	<p>1.1. Ликвидация диспропорций между основным и обеспечивающими производствами за счет диверсификации бизнеса</p> <p>1.2. Увеличение доходов, повышение устойчивости</p>	<p>а) низкий и неустойчивый спрос на профильную продукцию завода и, как следствие, резкий спад объемов производства и реализации;</p> <p>б) диспропорции мощностей</p>
------------------------	---	--

Продолжение таблицы 1

1	2	3
2. Кластер	<p>2.1. Ликвидация диспропорций между основным и обеспечивающими цехами за счет минимизации размеров предприятия</p> <p>2.2. Повышение устойчивости и снижение рисков</p>	<p>а) низкий, но устойчивый спрос на профильную продукцию завода и, как следствие, снижение объемов производства и реализации;</p> <p>б) диспропорции мощностей</p>
3. Ключевая компетенция	<p>3.1. Ликвидация обеспечивающих служб, переход на аутсорсинг. Перевод бизнеса в режим контрактного или сборочного производства. Использование высвобождающихся кадров в основном производстве</p> <p>3.2. Увеличение объемов производства, реализации, доходов</p>	<p>а) высокий и устойчивый спрос на профильную продукцию и, как следствие, резкий рост объемов производства и реализации;</p> <p>б) недостаток кадров в основном производстве</p>

4. Оболочечная структура	4.1 .Ликвидация производства как такового	а) высокий, но неустойчивый спрос и, как следствие, резкие колебания объемов реализации;
	4.2. Перевод бизнеса в режим «экономики знаний» на принципах 100- процентного аутсорсинга	б) наличие на рынке большого числа контрактных производителей (аутсорсеров)

В качестве модели преобразования промышленные предприятия в основном выбирают либо «ключевую компетенцию», либо «оболочечную структуру» [21]. Нет смысла творить индустриальный парк или кластер (как это было характерно в 1990-е гг.) [22]. Надо максимально использовать конъюнктуру рынка и в условиях растущего спроса усиливать специализацию завода, а также широко применять аутсорсинг в целях развития кооперационных связей. Следует заметить, что концентрация на приоритетных видах бизнеса - популярная стратегия западных предприятий в современных условиях [23]. Эта мера способствует рациональному распределению ресурсов компании на те виды бизнеса, которые являются конкурентоспособными и в которых у фирмы есть определенные преимущества (технология, ноу-хау, специальное оборудование, подготовленные кадры). Такой подход в западной практике называется термином «ключевая компетенция» (core competence) [24].

«Ключевая компетенция», прежде всего, помогает оптимизировать непрофильные виды деятельности. Это дает наибольший эффект, поскольку способствует разделению труда и, следовательно, росту его производительности. У этих компаний часть бизнес-функций (зачастую и производство) передана на контрактной основе сторонним подрядчикам [25].

Выделяют три типа аутсорсинга: минимальный, эффективный и аутсорсинг.

Минимальным аутсорсингом будем считать вывод из состава предприятия заготовительных, вспомогательных и обслуживающих подразделений. Иногда в литературе этот тип аутсорсинга называют «избавлением от непрофильных видов деятельности». Существующий в России рынок аутсорсинговых услуг позволяет

относительно легко реализовать модель «минимального аутсорсинга»[\[26\]](#). В настоящее время есть специализированные фирмы, которые готовы взять на себя уборку территорий и помещений, питание сотрудников, транспортное обслуживание, профессиональное управление объектами недвижимости, выполнение ремонтных и строительных работ и многое другое. С помощью минимального аутсорсинга выравниваются, главным образом инфраструктурные диспропорции. Все, что не имеет отношения к основному производству, становится или юридически самостоятельными образованиями, или специализированными подразделениями сторонних профессиональных сервисных фирм-аутсорсеров. Имущество соответствующих цехов и служб «снимается» с баланса предприятия (это дает большую экономию). Персонал этих цехов и служб уже не входит в штат предприятия, что также дает экономию. Как показывает опыт, совокупная выручка реструктурированного предприятия в короткие сроки вырастает на десятки процентов, заметно снижаются затраты[\[27\]](#). При этом резко растет выработка на одного работающего в силу того, что стоимость готовой продукции теперь делится только на работников основного производства (именно они теперь составляют численность реструктурированного предприятия, поскольку работники обслуживающих и обеспечивающих цехов выводятся за штат). Получается, что объемы производства не уменьшились (или даже выросли на десятки процентов), а численность сократилась в 2—3 раза (численность работников выпускающих цехов на машиностроительном предприятии зачастую составляет лишь 30—40 % от общей численности завода) [\[28\]](#). Таким образом, минимальный аутсорсинг позволяет использовать самые очевидные резервы и почти сразу же получить результаты.

Эффективный аутсорсинг — это не только «избавление» от неосновных производств, но и появление новых функций[\[29\]](#). Многие крупные промышленные (особенно машиностроительные) предприятия до настоящего времени сохранили прошлую (сложившуюся в плановой экономике) функциональную структуру. Такие предприятия до сих пор ориентированы на то, чтобы произвести продукцию, и не умеют решать задачи изучения рынка, формирования рыночных ниш, эффективного ценообразования, работы на финансовых рынках, коммерческого использования своих активов и другие. Таким предприятиям трудно конкурировать с современными компаниями рыночного типа. Для эффективной работы на рынке многим крупным промышленным предприятиям необходимо развивать рыночные функции (маркетинг, управление акционерным капиталом, оценочная деятельность, бизнес-планирование, привлечение инвесторов, использование современных информационных технологий).

Наконец, современные промышленные предприятия широко используют услуги консультационных фирм. И это тоже «эффективный аутсорсинг»[\[30\]](#).

«Радикальный аутсорсинг» - это когда в результате реструктуризации создается, по сути дела, оболочечная фирма без производства. Считается, что будущая экономика будет экономикой знаний. Международное разделение труда достигнет таких масштабов, что производственные предприятия будут только двух типов:

а) компании, которые генерируют новые и модифицируют существующие продукты (осуществляют так называемый инжиниринг), занимаются диспетчеризацией размещения заказов, контролем качества, поиском финансовых средств, активной работой на рынке, формируют рыночные ниши, создают брэнд, контролируют продвижение товаров на рынке. Другими словами, эта категория фирм выполняет интеллектуальную работу, основанную на глубоких научных знаниях;

б) компании, которые осуществляют производство товаров, работ, услуг по заказу и под товарным знаком фирм первой категории, то есть являются аутсорсерами.

Таким образом, встав на путь «радикального аутсорсинга», предприятие оставляет за собой лишь интеллектуальную деятельность (разработка продукта, размещение заказов на его изготовление среди множества предприятий, организация продвижения этого продукта на рынок). Такая модель в полной мере отвечает основному принципу аутсорсинга: «Оставляю себе только то, что могут делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других»[\[31\]](#).

Многие компании, как за рубежом, так и в России уже реализована модель «радикального аутсорсинга». Вот какой интересный пример приводит С. О. Капенджян: «В феврале 2000 г. группа российских руководителей региональных энергетических систем участвовала в работе семинара по производству и передаче энергии и тепла в Дании. Их поразил уровень менеджмента в небольшой компании, которая имела 5 турбины и обеспечивала энергией и теплом небольшой поселок городского типа. Численность персонала — всего 5 человек, за каждую турбину отвечал один человек, управляли работой директор и его заместитель.

Аутсорсинговые фирмы обеспечивали ремонт и обслуживание оборудования и техники, охрану и чистку помещений, ведение финансовых и бухгалтерских расчетов, разработку информационных технологий. Шоферов, секретарей, бухгалтеров, уборщиц, ремонтников в штате этой компании не было»[\[32\]](#).

Анализ литературных источников, статистической информации, ресурсов интернета показывает, что существует три вида фирм, работающих на рынке аутсорсинговых услуг. В частности, можно выделить фирмы, осуществляющие:

а) аутсорсинг непрофильных видов деятельности. В этом случае аутсорсер берет на себя выполнение работ и услуг, которыми на промышленных предприятиях обычно занимаются обеспечивающие, вспомогательные, обслуживающие цеха и службы;

б) аутсорсинг интеллектуальных услуг. В этом случае аутсорсер оказывает юридические, информационные, вычислительные, консультационные, рекрутинговые (связанные с подбором и развитием персонала), бухгалтерские, исследовательские, маркетинговые, инвестиционные, сертификационные и другие подобного рода работы и услуги;

в) аутсорсинг производственных процессов. Речь идет о так называемых «контрактных производителях», работающих в рамках производственной кооперации, то есть о таких фирмах, которые по заказу предприятия изготавливают детали, комплектующие, узлы, части изделий или даже готовые изделия (но по чертежам и под торговой маркой заказчика). Впрочем, речь может идти не только о производственных процессах, но и о бизнес-процессах вообще (скажем, аутсорсеру передаются вопросы логистики, хранения сырья или готовой продукции и другие складские операции, продвижения товаров на рынок, проведения конкурсов, торговая деятельность, таможенное оформление) [\[33\]](#).

Нетрудно заметить, что предложенная классификация операторов аутсорсингового рынка (аутсорсеров) существенно пересекается с изложенной выше классификацией типов аутсорсинга. Получается, что спрос и предложение на этом рынке аутсорсинговых услуг уравниваются приблизительно в едином классификационном разрезе (табл. 2).

Таблица 2

Матрица сочетания спроса и предложения на рынке

аутсорсинговых услуг

**Вид аутсорсинговых
фирм (предложение)**

Типы аутсорсинга (спрос на услуги)

Минимальный**Эффективный Радикальный**

Услуги по аутсорсингу
непрофильных видов
деятельности

+

+

+

Услуги по аутсорсингу
интеллектуальных видов
деятельности

+

+

Услуги по аутсорсингу
производственных
процессов (контрактные
производители)

+

Как видно из табл. 2, услуги по аутсорсингу непрофильных видов деятельности требуются для всех предприятий, вступающих в аутсорсинговые отношения. Интеллектуальные аутсорсинговые услуги становятся востребованными тогда, когда предприятия исповедуют политику эффективного и радикального аутсорсинга. Наконец, спрос на контрактных производителей возникает в том случае, когда предприятия становятся (как их называют в литературе) «контракторами», то есть превращаются в сборочные заводы или вообще работают в режиме оболочечных фирм. Конечно, границы между типами аутсорсинга не такие четкие, как это показано в табл. 2. Скажем, предприятие может отдать на аутсорсинг непрофильные виды деятельности, плюс, например, бухгалтерию или обслуживание информационных внутрифирменных сетей. Это замечание не снижает полезность введенной нами классификации видов аутсорсинговых услуг (табл. 3).

Таблица 3**Характеристика разных видов аутсорсинговых услуг**

Вид аутсорсинговых услуг	Особенности рынка данного вида услуг	Хозяйственные связи между заказчиком и аутсорсером
1	2	3
1. Аутсорсинг непрофильных видов деятельности	<p>1.1. Универсальный характер услуг (потребителями могут быть любые предприятия)</p> <p>1.2. Массовый и растущий спрос</p> <p>1.3. Растут ее предложение (число аутсорсеров увеличивается)</p> <p>1.4. Обостряется конкуренция</p> <p>1.5. Повышается качество и ассортимент услуг, внедряются высокие стандарты сервиса</p>	<p>а) преимущественно долгосрочные договоры и соглашения;</p> <p>б) возможны конкурсы, тендеры, аукционы на привлечение аутсорсеров;</p> <p>в) иногда заказчику выгодно заключать разовые контракты (ремонт, перевозки);</p> <p>г) случаи участия заказчика в капитале аутсорсера</p>
2. Аутсорсинг интеллектуальных услуг	<p>2.1. Универсальный характер услуг (потребителями могут быть любые предприятия)</p> <p>2.2. Растущий спрос</p> <p>2.3. Быстрое «вызревание» рынка услуг</p>	<p>а) преимущественно краткосрочные и разовые договоры (хотя встречается и абонементное обслуживание);</p> <p>б) иногда практикуются конкурсы, тендеры, аукционы</p>

Продолжение таблицы 3

1

Вид аутсорсинговых услуг

3. Аутсорсинг производственных процессов

а) аутсорсинг производства общепромышленных товаров, работ, услуг

2

Особенности рынка данного вида услуг (скоротечно протекают кают процессы его структуризации, сегментации, формирования современной рыночной инфраструктуры)
2.4. Растет конкуренция и вместе с ней качество и разнообразие услуг

3.1. Универсальный характер аутсорсинговых услуг

3.2. Огромный потенциал спроса

3.3. Рынок только еще начинает формироваться

3

Хозяйственные связи между

заказчиком и аутсорсером

на привлечение исполнителей (например, оценщиков или IT-аутсорсеров);

в) участие заказчика в капитале аутсорсера встречается крайне редко

а) преимущественно долгосрочные договоры:

б) возможны конкурсы, тендеры, аукционы;

в) случаи участия заказчика в капитале аутсорсера

б) контрактное производство деталей, узлов, комплектующих изделий

3.4. Специализированный спрос. Он становится универсальным только при развитии стандартизации, унификации, нормализации деталей и узлов

а) часто долгосрочные контракты (отсюда «контрактные производители»);

б) не редкость

3.5. Поэтому зачастую аутсорсер работает только на одного заказчика

взаимное участие в капитале

С точки зрения рыночных возможностей и характера рыночных связей между заказчиком и исполнителем первые два вида аутсорсинга (аутсорсинг непрофильных видов деятельности и интеллектуальных услуг) кардинально отличаются от аутсорсинга производственных процессов[34].

Непрофильные и интеллектуальные виды деятельности являются относительно универсальными, то есть они мало зависят от специализации и технологических особенностей промышленного предприятия — потребителя таких услуг.

Действительно, охрана или уборка территории, питание сотрудников, обеспечение предприятия энергией или теплом и другие виды непрофильной деятельности практически одинаковы на любом промышленном предприятии. Поэтому рынок сбыта для специализированных сервисных фирм (аутсорсинговых компаний) колоссальный. И эта его особенность является, по нашему мнению, ключевым условием эффективного функционирования соответствующих аутсорсинговых компаний. Огромный и устойчивый спрос на обеспечивающие услуги порождает и огромное предложение[35].

Преимущества профессиональных фирм-аутсорсеров состоят в том, что их услуги могут оказаться дешевле, чем собственные затраты в результате. Например, они могут иметь возможность получить льготный товарный кредит на товарно-материальные ценности, оборудование, а наличие существенного объема заказов от нескольких клиентов позволяет предложить выгодные цены на выполняемые работы и услуги.

Перевод на аутсорсинг непрофильных видов деятельности требует с обеих сторон усилий и формирования деловых отношений. В случае обоюдной заинтересованности возникает необходимый эффект и достигается желаемый

результат. Чтобы оценить экономию от применения аутсорсинга, нужно не менее двух отчетных кварталов, так как понимание стоимости предоставленной услуги у заказчика появляется после мониторинга структуры затрат.

Широкое использование аутсорсинга на практике сдерживается по следующим причинам: опасность передачи слишком многих важных бизнес-процессов «в одни руки»; угроза отрыва менеджеров от деловой практики; угроза попасть в зависимость от аутсорсера, а также угроза нарушения сроков поставки комплектующих или сроков выполнения работ; аутсорсинг приводит к обучению специалистов компаний-провайдеров, а не своих, в результате чего снижается кадровый потенциал предприятия (уровень компетенции специалистов и руководителей): угроза утечки важной информации и другие причины[36].

Неудачные опыты получения сторонних услуг, возможно, связаны с тем, что компании, их предоставляющие, имеют незначительные масштабы деятельности. Они не могут сформировать определенные деловые принципы, экономические критерии, не способны правильно поставить и организовать работу.

В целях усиления контроля при применении аутсорсинга предприятию необходимо также разработать меры по противодействию хищениям и мошенничеству, как в отношении внешних подрядчиков, так и в отношении к своим сотрудникам, которые связаны по работе с подрядчиками[37].

Важную роль играет своевременный аудит договора с подрядчиком, пока не произведены по нему основные расчеты. Включение формулировки в договор подряда, выполнения работ (услуг) об условиях внешнего контроля заказчиком становится уже принятой практикой. Непонимание специфики применения аутсорсинга может привести не только к потерям от мошеннических действий, но также и к налоговым рискам в виде претензий налоговых органов в результате некачественно оформленного договора (с точки зрения налогового законодательства), отсутствия должной осмотрительности при выборе подрядчика, обоснованных подозрений об отсутствии деловой цели для развития бизнеса[38].

Необходимо также создать условия, при которых невозможны манипуляции по тендерам (конкурсам), когда подрядчики вступают в сговор и договариваются о повышении цены. Необходимо разработать критерии предварительной оценки подрядчиков с точки зрения качества и предлагаемой цены.

Поиск решений и практического опыта по применению аутсорсинга можно осуществлять с помощью деловых встреч с контрагентами, бенчмаркетинга,

деловых игр, материалов СМИ, через участие в конференциях и другими способами. Полезную помощь в этом могут оказать опытные консультанты. Таким образом, основная идея применения аутсорсинга заключается в экономической целесообразности[39].

Выводы.

Аутсорсинг представляет собой выбор компании в пользу приобретения услуги или продукта у поставщика вместо собственного производства. Этот выбор — «производство» или «покупка» — решается на основе затратного подхода. Затратный подход предполагает, что компания должна принять решение, сравнив стоимость между вариантами выполнения собственными силами и покупкой у поставщика. При таком сравнении стоимости следует учесть не только цену услуги или поставки, но и трансакционные издержки, а именно необходимо принять во внимание затраты на координацию управленческой и организационной деятельности на преддоговорном этапе и на заключение самого договора.

Аутсорсинг позволяет избавиться от дополнительных расходов, обеспечивает ограничение расходов на оплату труда, складирование и хранение продукции, дает снижение издержек в результате интеграции некоторых видов деятельности, а также повышение качества и конкурентоспособности. Использование аутсорсинга в несущественных направлениях деятельности, результатом чего является снижение затрат, повышение производительности труда, позволяет компании гибко реагировать на повышенный спрос, получение конкурентоспособного продукта.

Выводы по главе 1

Суть проблемы «делать или покупать» состоит в выборе из двух альтернатив: 1) делать, то есть осуществлять работы силами собственного предприятия, или 2) покупать, то есть получать результаты производственной деятельности от внешнего производителя на рынке. Важным мотивом для передачи определенных видов деятельности внешнему производителю является преобразование постоянных издержек в переменные. Кроме того, следует учитывать затраты на оформление сделки при использовании производственной деятельности извне (затраты на согласование лучшей координации спроса, затраты на контроль за расчетами и наблюдение за заключенными договорами).

Если принято решение «покупать», то происходит аутсорсинг (выделение и передача) производственных функций или производственной деятельности

внешнему агенту.

Глава 2. Практические решения проблемы «делать или покупать»

2.1. Аутсорсинг бухгалтерских услуг

В настоящее время, достаточно распространенным является выведение бухгалтера за штат предприятия. Многие крупные предприятия работают с консалтинговыми компаниями, оказывающими услуги по ведению бухгалтерского, налогового и финансового учета[40]. Заключая договор с консалтинговой компанией, организация получает реальную экономию денежных средств, так как содержание рабочего места бухгалтера, оплата налогов с заработной платы бухгалтерии ложатся на плечи консалтинговой фирмы[41]. Работая с консалтинговой бухгалтерской организацией, предприятие приобретает ряд преимуществ (рис. 1) [42].

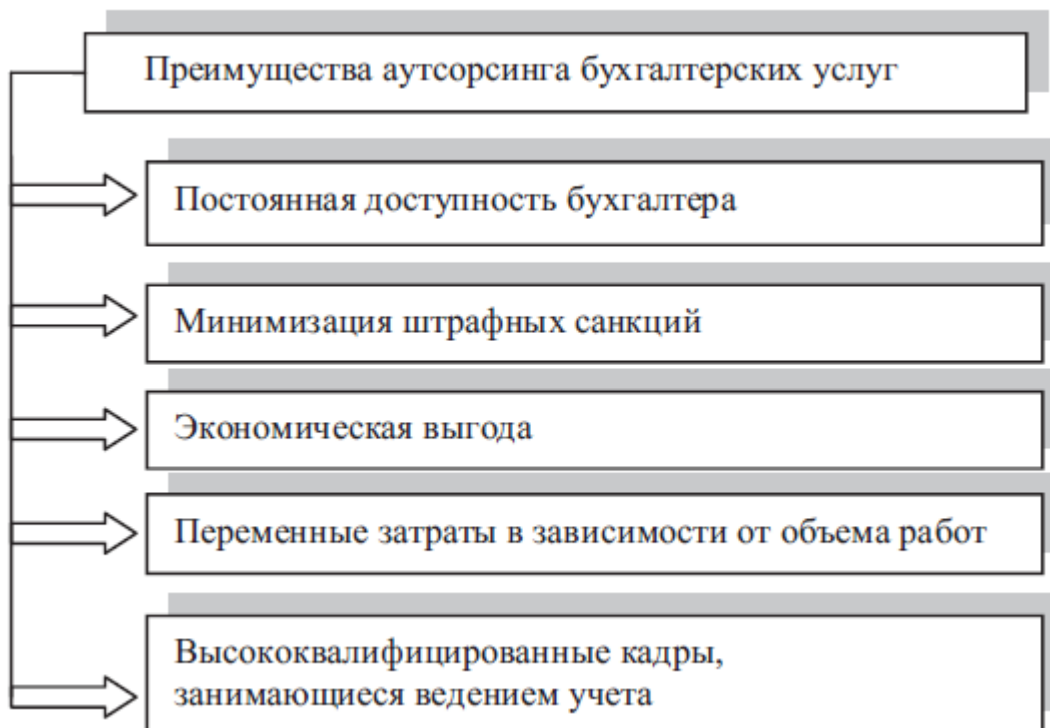


Рис. 1. Преимущества аутсорсинга

Преимущества аутсорсинга:

1. плавающие затраты в зависимости от объема работ. Принимая на работу бухгалтера, предприятие устанавливает ему оклад, который выплачивается независимо от объема выполняемых работ. Однако, как известно, деятельность любой компании не стабильна, особенно в период финансового кризиса, соответственно объем бухгалтерских операций то увеличивается, то уменьшается. В период спада предприятие терпит убытки, выплачивая зарплату бухгалтеру. Приняв предложение консалтинговой организации, предприятие оплачивает стоимость услуг, варьирующуюся в зависимости от объемов бухгалтерских операций;

2. постоянная доступность. Часто случается так, что в самый неподходящий момент бухгалтер оказывается в отпуске или на больничном, а решение вопроса требуется сегодня и сейчас. Аутсорсинговая компания всегда на месте и готова помочь в решении самых сложных и трудоемких вопросов;

3. экономическая выгода. Для обеспечения нормальных условий труда бухгалтеру необходимо оборудовать рабочее место, приобретать для него программные продукты, оплачивать канцелярские товары, специальные журналы и литературу. При заключении договора с аутсорсинговой организацией все необходимые затраты несет она;

4. минимизация штрафных рисков. Законодательством предусмотрены штрафные санкции за нарушение сроков сдачи отчетности, несвоевременную регистрацию в Фонде социального страхования, Пенсионном фонде, налоговых инспекциях. Заключив договор с аутсорсинговой компанией, предприятие будет освобождено от «бумажных» проблем, походов в налоговую инспекцию и внебюджетные фонды. На основании договора бухгалтерского сопровождения эти функции, как правило, возлагаются на аутсорсинговую фирму;

5. кадровый учет — залог успеха. К сожалению, большинство руководителей не контролируют состояние кадровой документации на предприятии, часто забывая о Трудовом Кодексе РФ и штрафах, которые в соответствии с ним, могут быть взысканы с предприятия. Именно поэтому во многих организациях нет кадровых работников, а кадровый учет ведется бухгалтером или секретарем.

Как следствие, отсутствуют наиважнейшие кадровые документы, а именно: трудовые договоры, штатное расписание, инструкции по технике безопасности. Специалисты аутсорсинговой компании помогут решить эти вопросы и наладить полный кадровый документооборот предприятия. Управленческие издержки

включают в себя затраты предприятия на содержание аппарата управления и обслуживающих подразделений[43].

Рассмотрим затраты на содержание бухгалтерской службы в ООО «Гратис», которое планирует переход на работу с аутсорсинговой компанией (табл. 1).

Таблица 1

Фактические средние ежемесячные/годовые расходы предприятия на содержание бухгалтерской службы собственными силами, тыс. руб.

Статья затрат	Сумма за месяц	Сумма за год
Прямые расходы		
Фонд оплаты труда сотрудников	229	2 748,00
Квартальное, годовое премирование	52	624,00
Страховые взносы на обязательное социальное страхование	65	816,00
Добровольное медицинское страхование и страхование жизни	13	156,00
Прочие социальные выплаты	21	252,00
Расходы на подготовку кадров	6	72,00
Сервисное обслуживание рабочего места	23	276,00
Расходы на подписку периодических изданий и специальной литературы	1,2	14,40

Лицензионные расходы на программные продукты	11	132,00
Амортизационные отчисления на основные средства	103,9	1 246,80
Услуги транспорта	15,7	188,40
Общие прямые затраты	543,8	6 525,0
Косвенные расходы		
Содержание офисного здания, коммунальные услуги	2,7	32,4
Услуги по охране офисного помещения	4	48,0

После данных расчетов было проведено маркетинговое исследование рынка аутсорсинг-услуг в Воронежской области, где осуществляет свою деятельность предприятие. Это необходимо для принятия объективного, экономически целесообразного и обоснованного управленческого решения, которое позволит достичь задач, поставленных в рамках реализуемого аутсорсинг-проекта.

Данные табл. 1 приведены на основе работы предприятия в 2015 г., затраты посчитаны как среднее значение за тот же год. Надо заметить, что исследуемое предприятие имело спад по всем основным финансовым показателям деятельности, в том числе в 2013 г. произошло сокращение штата бухгалтерской службы, но с октября 2014 г. предприятие заключило новый долгосрочный договор на 160 млн руб. В связи с этим ООО «Гратис» вынуждено было увеличить затраты на бухгалтерскую службу практически вдвое, приняв на работу специалиста для расчета калькуляций, бухгалтера по учету товарно-материальных ценностей и помощника бухгалтера.

Проведенный анализ позволил определить предварительную стоимость услуг возможных аутсорсеров. В основу определения стоимости услуг заложена стоимость содержания одной штатной единицы бухгалтерской службы (табл. 2).

Таблица 2

Экономический эффект от внедрения аутсорсинга

Статья затрат	За месяц	За год
Собственная бухгалтерская служба		
Общие затраты на содержание бухгалтерской службы ООО «Гратис», тыс. руб.	587,8	7 053,00
Штат бухгалтерской службы, чел.	6	6
Затраты на содержание одного сотрудника бухгалтерской службы ООО «Гратис», тыс. руб. чел.	98,0	1 920,8
Аутсорсинг		
Расходы на услуги бухгалтерской компании при заключении договора аутсорсинга, тыс. руб.	225,0	2 700,0
Штат бухгалтерской службы, чел.	0	0
Общий экономический эффект (экономия), тыс. руб.	362,80	4 353,00

Как видно из приведенных расчетов, годовая экономия от перевода бухгалтерской службы на договор аутсорсинга составит 4 млн 353 тыс. руб. или 61,7 % суммы, затрачиваемой на содержание бухгалтерской службы предприятия.

Используем формулу соотношения затрат:

$$Эа = 7\,053,0 / 2\,700,0 = 2,61.$$

Расчетный коэффициент $Эа > 1$, то есть аутсорсинг-проект является экономически целесообразным для ООО «Гратис».

Покажем данную экономию графически (рис. 2).

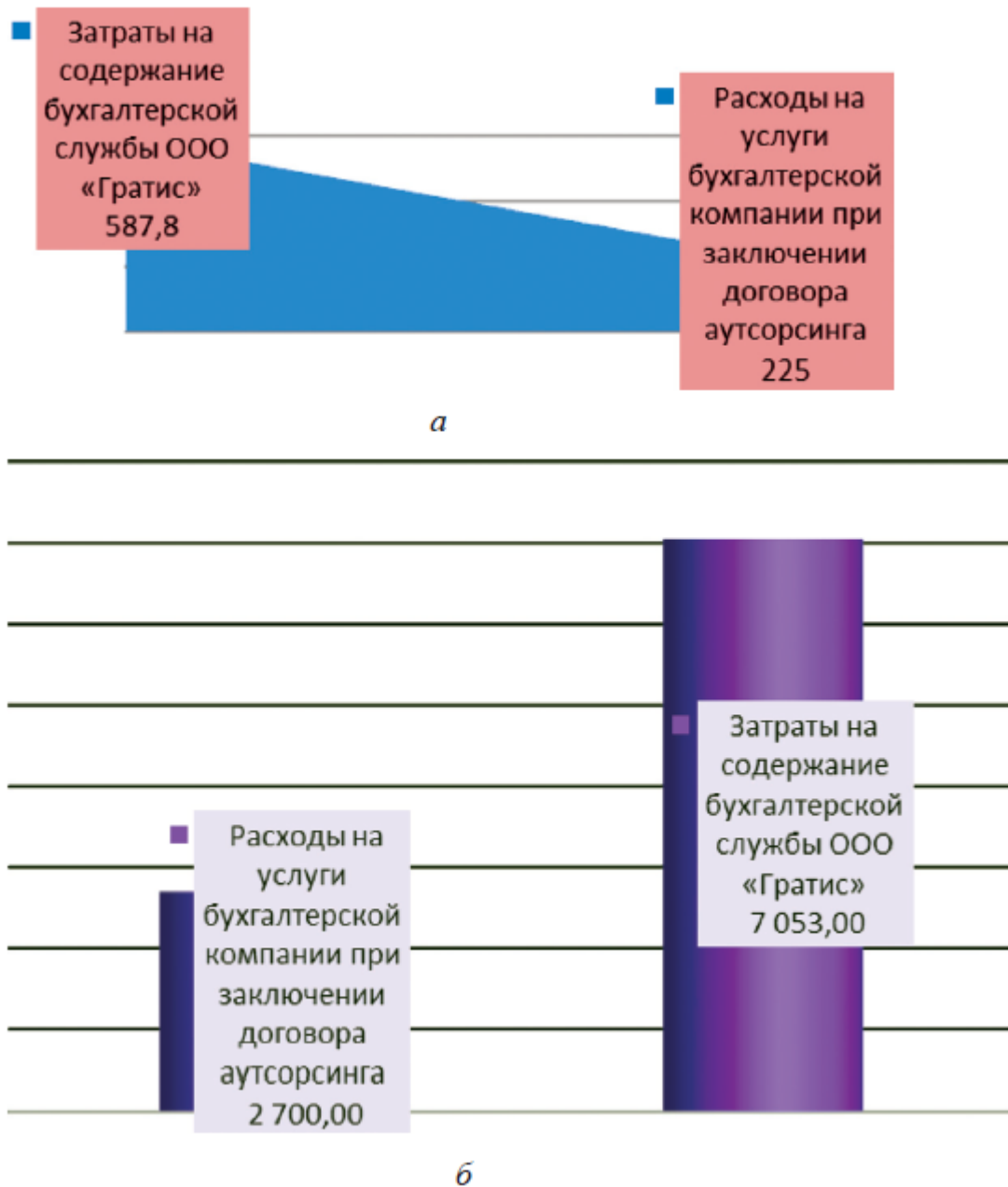


Рисунок 2 - Экономический эффект от перевода бухгалтерской службы на договор аутсорсинга, тыс. руб.: а — за месяц; б — за год

Отметим, что целесообразность предоставления на аутсорсинг бизнес-процессов предприятия зависит в первую очередь от стратегической важности передаваемого процесса и влияния процесса на конкурентоспособность предприятия. Обусловлено это тем, что в процессе частичной или полной передачи функций сторонняя организация получает доступ к бизнес-процессам предприятия. Помимо этого, многие предприятия забывают о последствиях аутсорсинга для

стратегической политики предприятия, поскольку пытаются с его помощью решить сиюминутные проблемы, такие как сокращение затрат и отсутствие технической возможности на определенном этапе развития предприятия[44].

Выделим основные проблемы, с которыми предприятия сталкиваются в результате реализации аутсорсингового обслуживания:

1. неформализованность процесса аутсорсинга. Большинство предприятий не располагает достаточной базой для оценки решений, связанных с аутсорсингом. При реализации процесса аутсорсинга, как правило, ставится цель: добиться экономического эффекта в краткосрочном периоде, а не в долгосрочной перспективе;
2. фрагментарный подход. Зачастую процесс передачи функций предприятия на аутсорсинг не является главной стратегической целью предприятия. Фрагментарный подход не позволяет сделать выводы о существенности и значимости аутсорсинга со стратегической точки зрения;
3. неполный анализ затрат. Анализ издержек в данной ситуации подразумевает предварительный расчет всех затрат для альтернативных вариантов — на собственные службы или аутсорсинг. Предварительное выявление всей совокупности затрат до реализации проекта аутсорсинга — сложный процесс. Другие качественные факторы, такие как долгосрочные стратегические последствия, могут оказаться более весомыми;
4. определение профильных элементов деятельности. Аутсорсинг предполагает передачу определенного функционала предприятия под управление сторонней организации. При этом неформализованный процесс аутсорсинга приводит к утрате корпоративных знаний и навыков, характерных для каждого предприятия с учетом специфических особенностей отрасли и рынков функционирования. Аутсорсинг может обеспечить производство более конкурентных продуктов, но не приведет к повышению профессионализма сотрудников предприятия.

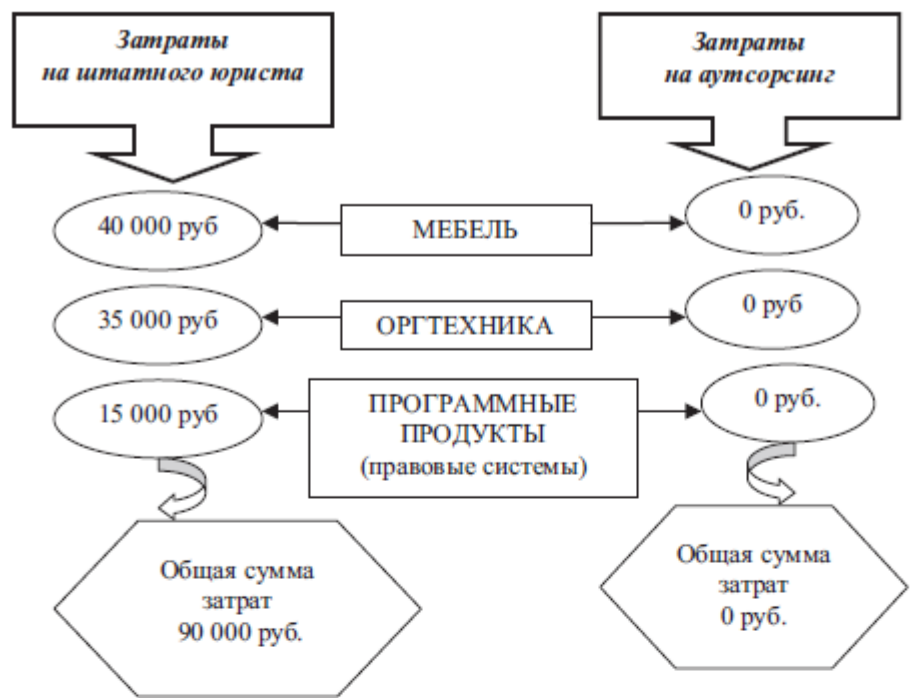
Под влиянием вышеизложенных рисков менеджмент российских предприятий вынужден выбирать: идти по пути иностранных компаний и внедрять новые технологии менеджмента или искать альтернативные варианты развития бизнеса.

2.2. Аутсорсинг юридических услуг

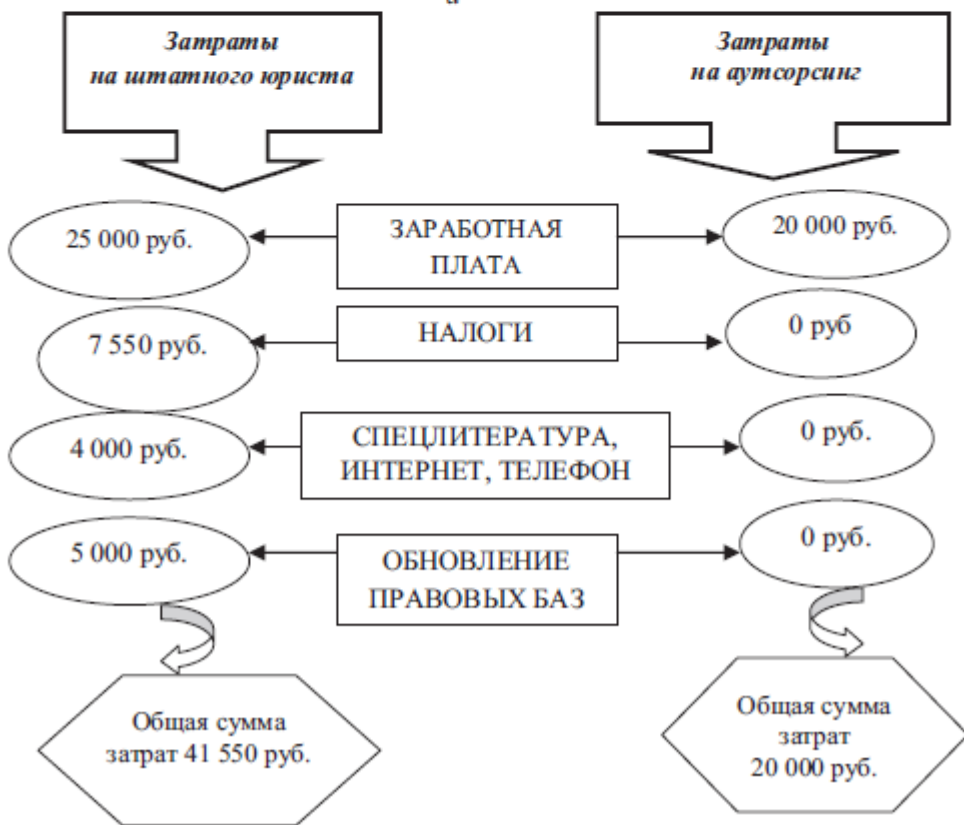
В штате ООО «Гратис» также числится юрисконсульт, постоянное наличие которого на предприятии не считается целесообразным, так как к его услугам предприятие прибегает только в части административного и налогового права — в основном для оценки и анализа договоров, большинство из которых заключается на регулярной основе и имеет идентичные условия выполнения.

При рассмотрении затратной стороны содержания юриста и целесообразности перехода на аутсорсинговый договор с юридической компанией все расходы на содержание подразделяются на единовременные, то есть понесенные при приеме данного сотрудника на работу, и ежемесячные — текущее содержание сотрудника.

Затраты на содержание юрисконсульта приведены на рис. 3. Исходя из приведенных схем, виден экономический эффект от перехода на работу по договору аутсорсинга. Предприятие сэкономит более половины денежных средств, которые ежемесячно затрачивает на содержание и обслуживание юридического специалиста.



а



б

Рисунок 3 - Затраты на штатного юриста: а — единовременные затраты при приеме на работу; б — ежемесячные затраты на содержание

Как показывают расчеты, исследуемому предприятию очень выгодно перевести ряд бизнес-процессов на аутсорсинг, при этом необходимо тщательно выбрать аутсорсера, чтобы избежать негативных сторон работы по данным договорам, рассмотренным ранее [45]. При принятии решения об аутсорсинге необходимо проанализировать финансовые и организационные затраты, не упуская из зоны анализа риски, возникающие при работе на условиях аутсорсинга.

Выводы

В настоящее время, достаточно распространенным является выведение бухгалтера за штат предприятия. Многие крупные предприятия работают с консалтинговыми компаниями, оказывающими услуги по ведению бухгалтерского, налогового и финансового учета. Заключая договор с консалтинговой компанией, организация получает реальную экономию денежных средств, так как содержание рабочего места бухгалтера, оплата налогов с заработной платы бухгалтерии ложатся на плечи консалтинговой фирмы. Работая с консалтинговой бухгалтерской организацией, предприятие приобретает ряд преимуществ: плавающие затраты в зависимости от объема работ; постоянная доступность; экономическая выгода; минимизация штрафных рисков; кадровый учет.

Проведенные расчеты показали, что в ООО «Гратис» годовая экономия от перевода бухгалтерской службы на договор аутсорсинга составит 4 млн 353 тыс. руб. или 61,7 % суммы, затрачиваемой на содержание бухгалтерской службы предприятия.

В штате ООО «Гратис» также числится юрисконсульт, постоянное наличие которого на предприятии не считается целесообразным, так как к его услугам предприятие прибегает только в части административного и налогового права — в основном для оценки и анализа договоров, большинство из которых заключается на регулярной основе и имеет идентичные условия выполнения. Исследуемому предприятию очень выгодно перевести ряд бизнес-процессов на аутсорсинг, при этом необходимо тщательно выбрать аутсорсера, чтобы избежать негативных сторон работы по данным договорам, рассмотренным ранее.

Заключение

Аутсорсинг представляет собой выбор компании в пользу приобретения услуги или продукта у поставщика вместо собственного производства. Этот выбор — «производство» или «покупка» — решается на основе затратного подхода.

Затратный подход предполагает, что компания должна принять решение, сравнив стоимость между вариантами выполнения собственными силами и покупкой у поставщика. При таком сравнении стоимости следует учесть не только цену услуги или поставки, но и трансакционные издержки, а именно необходимо принять во внимание затраты на координацию управленческой и организационной деятельности на преддоговорном этапе и на заключение самого договора.

Аутсорсинг позволяет избавиться от дополнительных расходов, обеспечивает ограничение расходов на оплату труда, складирование и хранение продукции, дает снижение издержек в результате интеграции некоторых видов деятельности, а также повышение качества и конкурентоспособности. Использование аутсорсинга в несущественных направлениях деятельности, результатом чего является снижение затрат, повышение производительности труда, позволяет компании гибко реагировать на повышенный спрос, получение конкурентоспособного продукта.

В настоящее время, достаточно распространенным является выведение бухгалтера за штат предприятия. Многие крупные предприятия работают с консалтинговыми компаниями, оказывающими услуги по ведению бухгалтерского, налогового и финансового учета. Заключая договор с консалтинговой компанией, организация получает реальную экономию денежных средств, так как содержание рабочего места бухгалтера, оплата налогов с заработной платы бухгалтерии ложатся на плечи консалтинговой фирмы. Работая с консалтинговой бухгалтерской организацией, предприятие приобретает ряд преимуществ: плавающие затраты в зависимости от объема работ; постоянная доступность; экономическая выгода; минимизация штрафных рисков; кадровый учет.

Проведенные расчеты показали, что в ООО «Гратис» годовая экономия от перевода бухгалтерской службы на договор аутсорсинга составит 4 млн 353 тыс. руб. или 61,7 % суммы, затрачиваемой на содержание бухгалтерской службы предприятия.

В штате ООО «Гратис» также числится юрисконсульт, постоянное наличие которого на предприятии не считается целесообразным, так как к его услугам предприятие прибегает только в части административного и налогового права — в основном для оценки и анализа договоров, большинство из которых заключается на регулярной основе и имеет идентичные условия выполнения. Исследуемому предприятию очень выгодно перевести ряд бизнес-процессов на аутсорсинг, при этом необходимо тщательно выбрать аутсорсера, чтобы избежать негативных сторон работы по данным договорам, рассмотренным ранее.

Список литературы

1. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика в системе совокупного знания. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013.
2. Воробьев К. К. Классификации аутсорсинга с позиций управленческого подхода // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Научно-методический журнал. Том 19, №4. 2013 - С.53-56
3. Делать самим или нанимать? (Аутсорсинг: сущность, плюсы, минусы): Материалы семинара «Директорский форум» / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск. 2011. Вып. 1. 65 с.
4. Добрынин П. Я. Аутсорсинг и организационная структура предприятия / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск. 2009. 196 с.
5. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Влияние производственного аутсорсинга на безубыточность предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2012. - № 30(120). - С. 2-8.
6. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2013.
7. Канхва В.С., Беляева С.В. Модели управления оборотными средствами строительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5—1 (58—1). С. 449—451.
8. Карпова С. В., Данилова О. В., Фирсова И. А. Управленческие решения. – М.: Финансовый Университет при Правительстве РФ, 2012.
9. Литвак Б. Г. Управленческие решения. – М.: Московская финансово-промышленная академия (МФПА), 2012.
10. Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. – М.: Инфра-М, 2012.
11. Пантелеева М.С., Горобняк А.А., Бороздина С.М. Оценка эффективности функционирования организационной структуры маркетинга для строительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6—3 (59—3). С. 491—496.
12. Папельнюк О.В., Ромашова С.В. Обоснование специфики инновационной деятельности малых строительных предприятий в системе государственного строительного заказа // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11—2 (52—2). С. 598—600.
13. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.

14. Уварова С.С., Папельнюк О.В., Паненков А.А. Концептуальные и методические аспекты управления инновационным развитием строительного предприятия в проекции теории организационно-экономических изменений // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3—2 (56—2). С. 809—811.
 15. Управление организацией: Учебник. /Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2010.
-
1. Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. – М.: Инфра-М, 2012. – С. 75. [↑](#)
 2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. – М.: Московская финансово-промышленная академия (МФПА), 2012. – С. 67. [↑](#)
 3. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика в системе совокупного знания. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 54. [↑](#)
 4. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика в системе совокупного знания. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 54. [↑](#)
 5. Литвак Б. Г. Управленческие решения. – М.: Московская финансово-промышленная академия (МФПА), 2012. – С. 67. [↑](#)
 6. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика в системе совокупного знания. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 54. [↑](#)
 7. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика в системе совокупного знания. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 54. [↑](#)
 8. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – с. 108. [↑](#)
 9. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика в системе совокупного знания. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 54. [↑](#)

10. Управление организацией: Учебник. /Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 67. [↑](#)
11. Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. – М.: Инфра-М, 2012. – С. 75. [↑](#)
12. Управление организацией: Учебник. /Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 68. [↑](#)
13. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика в системе совокупного знания. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 54. [↑](#)
14. Литвак Б. Г. Управленческие решения. – М.: Московская финансово-промышленная академия (МФПА), 2012. – С. 67. [↑](#)
15. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика в системе совокупного знания. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 54. [↑](#)
16. Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. – М.: Инфра-М, 2012. – С. 75. [↑](#)
17. Карпова С. В., Данилова О. В., Фирсова И. А. Управленческие решения. – М.: Финансовый Университет при Правительстве РФ, 2012. – С. 76. [↑](#)
18. Добрынин П. Я. Аутсорсинг и организационная структура предприятия / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск. 2009. 196 с. [↑](#)
19. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Влияние производственного аутсорсинга на безубыточность предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2012. - № 30(120). - С. 2-8. [↑](#)
20. Делать самим или нанимать? (Аутсорсинг: сущность, плюсы, минусы): Материалы семинара «Директорский форум» / Под ред. В. Ф. Комарова.

Новосибирск. 2011. Вып. 1. 65 с. [↑](#)

21. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний.
М.: Дело, 2013. [↑](#)
22. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Влияние производственного аутсорсинга на безубыточность предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2012. - № 30(120). - С. 2-8. [↑](#)
23. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Метод оценки целесообразности применения производственного аутсорсинга // Региональная экономика: теория и практика. - 2013. - № 4(283). - С.16-20. [↑](#)
24. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Влияние производственного аутсорсинга на безубыточность предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2012. - № 30(120). - С. 2-8. [↑](#)
25. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Метод оценки целесообразности применения производственного аутсорсинга // Региональная экономика: теория и практика. - 2013. - № 4(283). - С.16-20. [↑](#)
26. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний.
М.: Дело, 2013. [↑](#)
27. Делать самим или нанимать? (Аутсорсинг: сущность, плюсы, минусы):
Материалы семинара «Директорский форум» / Под ред. В. Ф. Комарова.
Новосибирск. 2011. Вып. 1. 65 с. [↑](#)
28. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний.
М.: Дело, 2013. [↑](#)

29. Добрынин П. Я. Аутсорсинг и организационная структура предприятия / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск. 2009. 196 с. [↑](#)
30. Делать самим или нанимать? (Аутсорсинг: сущность, плюсы, минусы): Материалы семинара «Директорский форум» / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск. 2011. Вып. 1. 65 с. [↑](#)
31. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Влияние производственного аутсорсинга на безубыточность предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2012. - № 30(120). - С. 2-8. [↑](#)
32. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2013. [↑](#)
33. Добрынин П. Я. Аутсорсинг и организационная структура предприятия / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск. 2009. 196 с. [↑](#)
34. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2013. [↑](#)
35. Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. - М.: Инфра-М, 2012. - С. 75. [↑](#)
36. Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. - М.: Инфра-М, 2012. - С. 75. [↑](#)
37. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2013. [↑](#)

38. Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. – М.: Инфра-М, 2012. – С. 75. [↑](#)
39. Добрынин П. Я. Аутсорсинг и организационная структура предприятия / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск. 2009. 196 с. [↑](#)
40. Пантелеева М.С., Горобняк А.А., Бороздина С.М. Оценка эффективности функционирования организационной структуры маркетинга для строительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6—3 (59—3). С. 491—496. [↑](#)
41. Канхва В.С., Беляева С.В. Модели управления оборотными средствами строительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5—1 (58—1). С. 449—451. [↑](#)
42. Воробьев К. К. Классификации аутсорсинга с позиций управленческого подхода // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Научно-методический журнал. Том 19, №4. 2013 - С.53-56 [↑](#)
43. Канхва В.С. Формирование механизма обеспечения и повышения экономической устойчивости // Вестник МГ СУ. 2011. № 6. С. 161—166. [↑](#)
44. Папельнюк О.В., Ромашова С.В. Обоснование специфики инновационной деятельности малых строительных предприятий в системе государственного строительного заказа // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11—2 (52—2). С. 598—600. [↑](#)
45. Уварова С.С., Папельнюк О.В., Паненков А.А. Концептуальные и методические аспекты управления инновационным развитием строительного предприятия в проекции теории организационно-экономических изменений // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3—2 (56—2). С. 809—811. [↑](#)