

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2020-2-133-143>

АУТСОРСИНГ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ОПЫТА ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Л. И. Кочурова, Е. И. Харлампов, Ю. Н. Клещевский

Кемеровский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, Кемерово, Россия

С. Л. Энгель

Муниципальный некоммерческий Фонд поддержки малого предпринимательства
города Кемерово, Кемерово, Россия

В. В. Андреев

Анапский отдел Управления Росреестра по Краснодарскому краю, Анапа, Россия

В развитых странах аутсорсинг широко используется, и его объем непрерывно растет. В России наиболее активными пользователями аутсорсинга являются иностранные компании и совместные предприятия, а отечественные компании пока не доверяют подобной бизнес-модели. На сегодняшний день недостаточно изучены проблемы совершенствования способов решения экономических задач с использованием инструментов аутсорсинга. Статья отражает научное видение аутсорсинга как методологического подхода к взаимоотношениям между предприятиями. Авторы определяют набор признаков, характеризующих аутсорсинг, и обосновывают необходимость уточнения функций аутсорсинга в управленческой деятельности на всех уровнях национальной экономики. Проработаны и представлены концептуальная методология аутсорсинга, принципы, методы, инструменты и функции аутсорсинга, его недостатки, проблемы внедрения аутсорсинга в экономическую практику Российской Федерации. Дана характеристика прямым и накладным затратам аутсорсинга. Описана процедура качественной оценки аутсорсинга и отмечена экономическая целесообразность передачи на аутсорсинг обеспечивающих функций. Обоснована необходимость проведения экономического анализа стоимости функций, выполняемых собственными силами и инструментами аутсорсинга. Авторами доказано, что обязательным документом в отношениях между предприятиями в условиях аутсорсинга должен быть договор.

Ключевые слова: функции аутсорсинга, значение аутсорсинга, область использования аутсорсинга в национальной экономике, договор.

OUTSOURCING: ASSESSMENT OF THE EXPERIENCE OF ITS USE AT RUSSIAN ENTERPRISES

Lidia I. Kochurova, Evgeniy I. Kharlampenkov, Yuriy N. Kleshchevskiy

Kemerovo Institute (branch) of the Plekhanov Russian University of Economics,

Kemerovo, Russia

Svetlana L. Engel

Municipal Non-Profit Foundation for Small Business Support in Kemerovo, Kemerovo, Russia

Victor V. Andreev

Anapa Division of Management Rosreestra on the Krasnodar Region, Anapa, Russia

In industrialized countries outsourcing is widely used and its volume is constantly increasing. In Russia foreign companies and joint ventures use it regularly, while home corporations do not usually trust this business-model. Today ways of resolving economic problems by using outsourcing tools have not been studied yet. The article shows the academic view on outsourcing as a methodological approach to interrelations between enterprises. The authors identify a set of signs characterizing outsourcing and ground the necessity to specify outsourcing functions in management at all levels of national economy. They developed and show conceptual methodology of outsourcing,

principles, methods, tools and functions of outsourcing, its drawbacks and problems of its introduction into economic practice of Russia. Direct and overhead expenses of outsourcing were estimated. The procedure of the quantitative assessment of outsourcing was described and economic efficiency of passing support functions to outsourcing was shown. The authors ground the necessity to evaluate the cost of functions carried out by the company itself and those conducted by outsourcing tools. It was proved that in relations between enterprises in case of outsourcing the contract is obligatory.

Keywords: outsourcing functions, notion of outsourcing, the field of using outsourcing in national economy, contract.

Актуальной задачей хозяйственной деятельности экономического субъекта является снижение издержек, которое достигается как за счет использования новых технологий и технологического оборудования, так и с использованием современных методов ведения экономической деятельности. Одним из таких методов, получающих все большее распространение, является аутсорсинг.

Аутсорсинг, как его трактуют большинство исследователей, – это передача одной компанией другой определенных видов или функций производственной, предпринимательской деятельности, носящей длительный характер. Аутсорсер (компания, которой функции передаются на выполнение) должен иметь опыт работы в области выполнения данных услуг, показывать положительную динамику своей экономической деятельности. В отличие от услуг, имеющих разовый характер и ограниченных временным интервалом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее одного года) [8].

По сути, аутсорсинг – это технология управления производственно-экономической деятельностью, направленная на умение использовать для достижения собственных целей ресурсы, рабочую силу, технику другой компании при реализации определенных функций на возмездной основе. Отметим, что выполнение этих функций собственными силами для предприятия будет достаточно затратным.

Аутсорсинг предполагает выполнение сторонней организацией функций, которые не являются профильными для предприятия, но тем не менее необходимых

для полноценного решения стоящих перед ним задач. Благодаря ему снижается стоимость работ и услуг, передаваемых фирме-исполнителю, которая выполняет порученную ей работу за меньшую стоимость вследствие узкой предметной специализации аутсорсера в данной области.

В настоящее время значительная часть угольных предприятий, использующих открытый способ добычи, широко практикует привлечение специализированных компаний для проведения различных производственных процессов. Данные по использованию аутсорсинга на угольных предприятиях показывают, что доля аутсорсеров составляет на вскрышных работах около 10%; транспортировке угля – 35%, транспортировке вскрыши (пустой породы, покрывающей залежи полезного ископаемого) – 30%; содержании дорог – 5%; работах по монтажу и демонтажу оборудования – 60%; техническом обслуживании автотранспорта – 25%; капитальных ремонтах автотранспорта – 20% (экскаваторов – 20%, бульдозеров – 5%); работах буровых – 10%, взрывных – 94%, информационно-аналитических и проектных – 20% [1]. Аутсорсинг горных работ на территории Кузбасса имеет большой потенциал для образования ниши на рынке оказания услуг и дальнейшего ее развития до значительной величины. Экономический анализ использования аутсорсинга на угольных предприятиях показал, что снижение затрат на вскрышных работах, если эти работы производит аутсорсер, ниже на 8% по сравнению со стоимостью работ, выполняемых собственными силами предприятия и субподрядчиками [5].

Одним из основных направлений реализации стратегии угледобычи является расширение масштабов использования сер-

висных и вспомогательных предприятий для обслуживания основного рода деятельности угледобывающих компаний с доведением в перспективе доли аутсорсинга в затратах на добычу 1 тонны угля до 30–35%.

Аутсорсинг стал неотъемлемой частью конкурентной борьбы. Практически каждая организация использует его элементы в своей деятельности. Правильное использование аутсорсинга повышает эффективность компании как в области деловых отношений, так и в области финансов. При неправильном использовании аутсорсинг может привести к большим затратам для бизнеса и испортить репутацию предприятия. При передаче функций на аутсорсинг важным элементом является разработка методики, позволяющей оценить затраты самостоятельного выполнения операций и стоимость оплаты услуг аутсорсера. В основе этих методик лежит анализ постатейных затрат предприятия и стоимость услуг на выполнение работы аутсорсером, которые исчисляются как процент от стоимости сделки или стоимости работ.

В странах с развитой экономикой аутсорсинг используют 90% предприятий, причем объем аутсорсинга продолжает расти. Российские компании существенно отстают от развитых стран. Наиболее активными пользователями аутсорсинга в России являются иностранные компании и совместные предприятия, а также предприятия горнодобывающей промышленности и ПАО «РЖД», стремящиеся вывести непрофильный бизнес из структуры компаний. Многие отечественные компании пока не доверяют данной бизнес-модели.

Информация об аутсорсинге за последние годы свидетельствует о том, что критерии и механизм его использования еще полностью не отработаны; отсутствует оценка критериев, относительно которых может быть принято решение о переводе процессов в аутсорсинг или самостоятельной их реализации предприятием.

Отсутствие общепринятых на международном уровне принципов, методов и под-

ходов к управлению предприятиями тормозит развитие аутсорсинга, а неточность перевода нормативных документов приводит к неоднозначности его толкования и применения. Управленческая деятельность посредством аутсорсинга основана преимущественно на интуитивном подходе, что не позволяет использовать его эффективно. В работе предприятий различных отраслей применяется множество вариантов аутсорсинга. Для оценки и выбора наиболее рациональных из них целесообразно использование целевой функции, оценивающей максимизацию эффективности организации аутсорсинга на предприятии, представляющую собой отношение суммарной величины доходов предприятия от основного вида деятельности и от привлечения вспомогательных организаций к суммарной величине производственных затрат.

В настоящее время есть существенные проблемы, связанные с недостаточной разработанностью методологии аутсорсинга в условиях *инновационной деятельности*. Необходима концептуальная методология аутсорсинга *в информационных и коммуникационных технологиях*, тогда он будет эффективен и в целом для нашей страны. Его методологической основой являются фундаментальные научные положения в области экономико-математического моделирования, предлагаемые отечественными и зарубежными учеными, а также нормативные и законодательные документы Российской Федерации. Эти составляющие должны послужить обеспечению эффективности аутсорсинга в российской экономике.

Аутсорсинг должен базироваться на выполнении следующих *принципов*:

1. Фокусирование деятельности организации на сильных сторонах.
2. Ориентация на стратегические задачи.
3. Баланс интересов сторон участников соглашения об аутсорсинге.
4. Высокая степень вовлеченности заказчика во взаимоотношение с аутсорсером.

5. Оценка рисков по выполнению функций, переданных на аутсорсинг.

6. Использование процессного подхода в решении вопросов о передаче функций на аутсорсинг.

7. Использование системного подхода к управлению процессами, переданными на аутсорсинг.

8. Принятие решений по использованию аутсорсинга на основе экономического анализа.

9. Измерение, анализ и улучшение выбранных показателей, позволяющих оценить работу аутсорсера.

Аутсорсинг представляет собой перспективное направление работы предприятий различных отраслей. Например, крупнейший российский мебельный холдинг ООО «Много мебели» в своей работе с клиентами по доставке купленной ими мебели использует следующие методы аутсорсинга:

1. *Функциональный метод* – передача определенных функций (бухгалтерский учет, сбыт, информационное обеспечение, организация безопасности предприятия, транспортировка, снабжение) на сторону.

2. *Операционный метод* – передача отдельных операций (хранение, транспортировка товаров и др.) на аутсорсинг. Это самый распространенный метод.

3. *Ресурсный метод* – использование арендованных зданий, сооружений, оборудования и сторонних трудовых ресурсов посредством аутсорсинга. Практически все склады у ООО «Много мебели» – это арендованные помещения.

Специалисты компаний в настоящее время выделяют следующие основные виды аутсорсинга, осуществляемые на ряде российских предприятий:

– *производственный аутсорсинг*, в результате которого компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании или продает часть своих подразделений другим компаниям с целью дальнейшего взаимодействия с ними уже в рамках аутсорсинга;

– *IT-аутсорсинг*, который является родоначальником и лидером в данном сегменте;

– *аутсорсинг бизнес-процессов*, включающий управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг и рекламу, логистику, юридическое обслуживание, поиск клиентов по телефону (call center) и т. д.

Анализ аутсорсинговых компаний, расположенных в Кузбассе, показал, что 25% компаний предоставляют IT-аутсорсинг, примерно 20% компаний – аутсорсинг бухгалтерских и юридических услуг, около 20% компаний – услуги по транспортному обеспечению работы как производственных, так и торговых предприятий. Достаточно слабо в области развит производственный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов, который предоставляет одна компания – ООО «Архитекторы бизнеса». Для кузбасских компаний федерального уровня, имеющих соглашения с зарубежными производителями, перспективным направлением участия в производственном аутсорсинге является производство отдельных видов горношахтного оборудования, химической и машиностроительной продукции в рамках международной кооперации с ведущими поставщиками оборудования. В области машиностроения перспективным направлением может стать аутсорсинг в области технической и инструментальной оснастки производства или выпуска специализированного оборудования, что должно повысить конкурентоспособность компании-аутсорсера. Примером служит передача в 2019 г. ООО «Сибирская техническая компания» на аутсорсинг ООО «Юргинский машзавод» производства грохотов. Эта сделка была направлена в первую очередь на уменьшение цены продукции за счет снижения таможенных пошлин на аналогичную продукцию, производившуюся в Китае. Второе направление аутсорсинга – выпуск полимерной продукции, продуктов углехимии для ведущих производителей потребительских товаров, машин и оборудования.

Несмотря на очевидные достоинства, у большинства российских компаний подход к аутсорсингу весьма консервативный из-за неумения использовать его инструменты и неуверенности в том, что выгоды превзойдут возможные риски. Это порождено незнанием менеджерами инструментов аутсорсинга и методов экономической оценки процессов, передаваемых на аутсорсинг.

Инструменты аутсорсинга достаточно отработаны как зарубежными, так и рядом российских компаний. В общем виде они включают выбор модели аутсорсинга (целесообразной на данный момент для предприятия), поиск аутсорсеров с анализом их ресурсной базы, разработку расчетно-технологических карт, определяющих порядок выполнения аутсорсинга по операциям, мониторинг выполнения работ и услуг, передаваемых на аутсорсинг, и оценку стоимости выполнения услуг, а также эффект от передачи работ и услуг предприятием на аутсорсинг.

Для того чтобы перейти на аутсорсинг, необходимо провести *экономический анализ*

стоимости функций, выполняемых собственными силами и инструментами аутсорсинга. На основе данных экономического анализа можно сделать вывод о целесообразности передачи функций на аутсорсинг.

Наиболее эффективны многокритериальные модели следующего вида [7]:

$$E = \sum_{i=1}^n W_i \cdot (KA_i - KB_i),$$

где E – эффект от аутсорсинга;

n – число оцениваемых критериев;

W_i – вес i -го критерия в общей оценке;

KA_i – значение i -го критерия после перехода на аутсорсинг;

KB_i – значение i -го критерия до перехода на аутсорсинг [2].

Число оцениваемых критериев при решении задачи о передаче определенных функций в аутсорсинг может быть достаточно большим, при этом для предприятия функции могут иметь разную значимость. В качестве примера приведем упрощенную схему выполнения основных операций по угледобыче (рисунок).

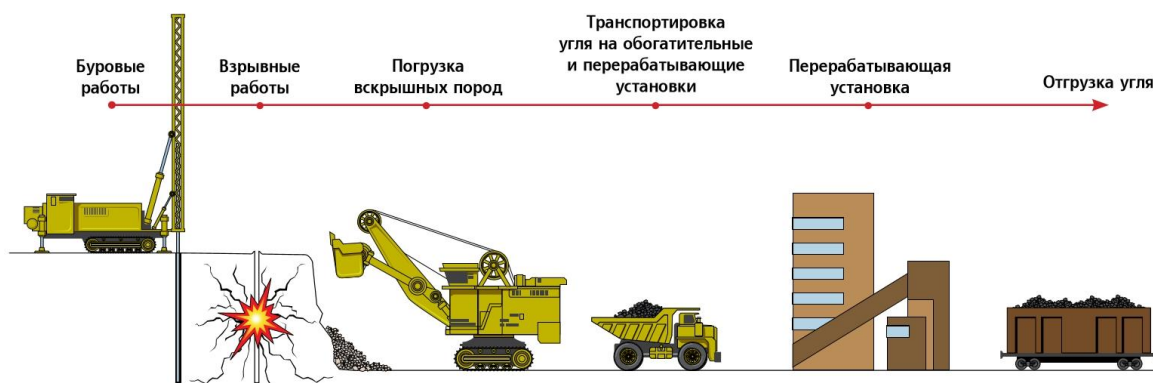


Рис. Принципиальная схема процесса угледобычи

Из рисунка можно сделать вывод, что результативность деятельности предприятия определяет выполнение основных процессов, которые имеют для него наибольшую значимость. Как показывает практика угольных предприятий Кузбасса, из *основных работ* на аутсорсинг передаются буровые работы – 10%, взрывные работы – 94%; вскрышные работы – примерно 10%;

транспортировка угля – 35% и транспортировка вскрыши – 30%.

Из *обеспечивающих процессов* на аутсорсинг передаются содержание дорог – 5%; монтаж (демонтаж) оборудования – 60%; техническое обслуживание автотранспорта – 25% и его капитальный ремонт – 20%. Активно на аутсорсинг передается ремонт экскаваторов и бульдозеров с долями соот-

ветственно 20 и 5% от выполняемых работ. Доля проектных и информационно-аналитических работ, передаваемых на аутсорсинг, составляет 20% [9]. Например, ООО «БелТехноГлобал» оказывает услуги ЗАО «Шахта Беловская» на основе договора аутсорсинга по отгрузке угля, имея на балансе 10 фронтальных автопогрузчиков SL30W.

Предприятие угольной промышленности – достаточно сложный механизм, включающий помимо основных процессов обеспечивающие и вспомогательные процессы.

Основной процесс обеспечивает производство товарной продукции (применительно к горному предприятию – добычу угля). Организация добычи на каждом предприятии имеет свою специфику, исходя из горно-геологических условий. По сути, она является *специализированной функцией*, содержание которой существенно меняется в зависимости от способов ее выполнения на предприятии и носит индивидуальный характер. Вопрос о способе выполнения специализированной функции должен решаться с учетом специфики добычи и категоричности угольного предприятия. Данные специализированной функции не всегда могут быть переданы на аутсорсинг из-за возможных рисков.

Вспомогательные процессы, реализуемые на угольном предприятии, обеспечивают стабильную и ритмичную работу по угледобыче. Они задействованы при изготовлении продукции и оказании услуг, необходимых основному производству.

Обслуживающие процессы обеспечивают бесперебойную и ритмичную работу всех подразделений предприятия в сфере поставки необходимых ресурсов и работы персонала. Реализацию вспомогательных и обеспечивающих процессов можно отнести к *универсальным функциям*.

Универсальная функция – это функция, содержание которой не меняется или меняется незначительно применительно к различным предприятиям. Она может быть централизованной, выполняемой

обеспечивающими подразделениями холдинга или компанией (цеха централизованного ремонта, торговые дома), либо выведена на аутсорсинг.

Не умаляя значимость вспомогательных и обеспечивающих процессов, предположим, что влияние, оказываемое ими на результативность основной деятельности предприятия, имеет меньшее значение и вес их критериев в общей оценке должен учитываться в степенной зависимости.

Проведенный анализ позволил определить степенные зависимости для определения веса критериев (W): для основных процессов показатель $m = 1$, для вспомогательных процессов $m = 0,85$, для обслуживающих процессов $m = 0,75$. Выражение, позволяющее оценить эффект от использования аутсорсинга, можно представить в следующем виде:

$$E = \sum_{i=1}^n W_i^m \cdot (KA_i - KB_i),$$

где m – показатель, отражающий степень влияния процесса на эффективность использования аутсорсинга.

Экономическая целесообразность передачи на аутсорсинг определенных функций выявляется по результатам качественной оценки экономической эффективности каждой функции. Качественная оценка функции определяется по таким критериям, как универсальность, формализуемость и рыночность. Данный подход позволяет оценить риски предприятия по передаче функций на аутсорсинг.

Чем универсальнее функция, тем больше предприятий ее выполняют. Оценивая субъекты, предлагающие выполнение ее на рынке, мы понижаем риски, связанные с передачей этой функции на аутсорсинг.

Возможность формализации функции позволяет на этапе заключения договора аутсорсинга представить ее в виде текстового, графического или смешанного документа и обсудить с аутсорсером возможность ее выполнения с учетом требований заказчика, а также стоимости данной функции.

Рыночные критерии позволяют заказчику провести анализ подрядчиков, реализующих функции, передаваемые на аутсорсинг, и (при всей их многочисленности) определить аутсорсера, который может выполнять данную функцию по приемлемой для предприятия цене или выбрать аутсорсера на основе торгов.

Аутсорсер выбирается на основе оценки с помощью обобщенной функции желательности Харрингтона [8]. Обобщенная функция осуществляет преобразования натуральных значений частных откликов в безразмерную шкалу желательности или предпочтительности. Значение частного отклика, переведенное в безразмерную шкалу желательности, обозначается через d_i ($i = 1, 2, \dots, n$) и называется *частной желательностью*. Параметры частной желательности определяются качеством выполнения функций, переданных аутсорсеру, и варьируются от оценки «отлично», имеющей значение $0,80 < d_i < 1,00$, до оценки «плохо» со значением $0,20 < d_i < 0,37$ для отдельных видов работ. Функция желательности отражает зависимость оценок (показателей) желательности (d_i) от безразмерных показателей (y), в которые переводят размерные (натуральные) показатели (x) качества выполнения работ аутсорсерами. К натуральным показателям чаще всего относят выполнение работ в соответствии с установленными требованиями, в заданные сроки, степень реагирования на изменение характера работ, уровня цен.

Перевод значений размерных (натуральных) показателей качества выполнения работ в безразмерные проводится на основе установления зависимости между ними в виде линейной или нелинейной связи. В общем виде [6] показатель желательности отдельно выполняемой работы можно представить в следующем виде:

$$d_i = \exp[-\exp(-y)].$$

Обобщенный показатель желательности ($D_{\text{аут}}$) для комплексной оценки аутсорсера рассчитывается с учетом коэффициентов весомости по формуле

$$D_{\text{аут}} = \prod_{i=1}^k (d_i)^{w_i},$$

где w_i – коэффициент весомости.

После оценки потенциальных аутсорсеров (по величине обобщенного показателя) составляется *конкурентный лист*, на основании которого осуществляется выбор аутсорсера.

Отметим, что использование аутсорсинга в основных, вспомогательных и обслуживающих процессах на предприятии дает *синергетический эффект* от его внедрения. Синергетический эффект очень важен с точки зрения менеджмента, так как он создает предпосылки для роста эффективности производства и конкурентоспособности компании, сосредотачивающей свои усилия на основных процессах. Это порой является единственным преимуществом предприятия [4].

Можно говорить о синергетическом эффекте от использования аутсорсинга, показанного в виде следующего уравнения (зависимости):

$$NPVSA = \sum_{j=1}^n \frac{\sum_{i=1}^k W_i^m \cdot (KA_i - KB_i) - \Delta I_i}{(1 - r_j)^j},$$

где $NPVSA$ – чистый приведенный эффект синергии от внедрения аутсорсинга;

n – последний год прогнозного периода;

j – номер года прогнозного периода;

k – количество операций, переданных на аутсорсинг;

i – операция, переданная на аутсорсинг;

ΔI_i – дополнительные инвестиции по передаче i -го процесса (операции) на аутсорсинг;

r_j – доля дополнительных доходов от передачи функции на аутсорсинг.

Функция подлежит передаче на аутсорсинг только в том случае, если общий экономический эффект положителен.

При расчете полной себестоимости функций (операций), передаваемых на аутсорсинг, все затраты на выполнение основных процессов относятся к группе прямых затрат. Затраты на выполнение обслуживающих и вспомогательных процессов

относят к группе накладных затрат. Для расчета полной себестоимости выполнения основных процессов накладные затраты распределяются по видам услуг.

Распределение накладных затрат должно быть пропорционально численности персонала, задействованного при оказании каждой операции или услуги, и фонду оплаты труда персонала, задействованного при оказании каждой операции технологического процесса. Для расчета стоимости обеспечивающих функций необходимо распределить суммарные затраты между действующими статьями по элементам накладных затрат. При этом калькулирование себестоимости обеспечивающих функций осуществляется путем распределения накладных расходов по элементам затрат и сумм поэлементных затрат между статьями затрат [9].

Аутсорсинг предполагает учет затрат, который производится путем:

- 1) документального оформления операций;
- 2) принятия затрат к учету;
- 3) ввода данных о расходах в информационную систему по статьям учета;
- 4) обработки данных о произведенных хозяйственных операциях.

Возникает вопрос, с какими сложностями сталкиваются предприятия, решающие для себя дилемму: передавать функцию на аутсорсинг или реализовывать ее самому. Практика отечественных и зарубежных компаний, использующих аутсорсинг, показала, что подводными камнями при передаче на аутсорсинг могут быть:

- нечеткое определение содержания функций, передаваемых на аутсорсинг;
- отсутствие научно обоснованной методики экономической оценки стоимости функций, передаваемых на аутсорсинг;
- отсутствие оценки значимости для предприятия функций, передаваемых на аутсорсинг;
- низкий контроль качества услуг, выполняемых аутсорсером.

Обязательным документом в отношениях между предприятиями в условиях аут-

сорсинга должен быть *договор* – соглашение, в котором предусматривается, каким образом одно предприятие делегирует другому предприятию выполнение определенных функций с использованием его материальной базы и персонала [12].

В настоящее время одна из главных проблем использования аутсорсинга в различных отраслях экономики – *формирование научно обоснованной методики анализа процесса передачи функций на аутсорсинг*. Она упирается в проблему слабой развитости российского рынка аутсорсинговых услуг.

Приведем положительные примеры использования аутсорсинга на угольных предприятиях Кузбасса. Например, АО «Черниговец» заключило с ООО «ВКС+» договор аутсорсинга по использованию промышленных бульдозеров CAT D9R. Угольный разрез (АО «Черниговец») получил экономический эффект от аутсорсинга в размере 1,273 млрд рублей в год. Использование привлеченной техники оказалось в 1,5 раза эффективнее за счет снижения себестоимости работ, повышения коэффициента технической готовности на 35% по сравнению с собственной техникой разреза.

Таким образом, использование аутсорсинга горнотранспортных работ позволяет снизить эксплуатационные затраты угольных разрезов [5].

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Аутсорсинг – современный инновационный инструмент, представляющий организационное решение для реализации производственных и технологических процессов за счет передачи определенных функций предприятий аутсорсерам. В результате снижаются издержки предприятий, повышаются эффективность и конкурентоспособность его работы.

2. Интеграционные процессы, происходящие в стране как в области промышленного производства, так и в торговле, требуют увеличения радиуса активного

использования аутсорсинга как механизма управления.

3. Зарубежные предприятия используют в своей деятельности все инструменты аутсорсинга (функциональный, операционный и ресурсный), но из-за отсутствия у отечественных предприятий надежных методов анализа и оценки выгод, получаемых от передачи различных видов деятельности на аутсорсинг, решения принимаются на интуитивном уровне, что не

всегда приводит к положительному результату.

4. Отсутствие хорошо проработанной научной базы сковывает разработку механизма передачи функций на аутсорсинг и оценку эффективности результатов.

5. Разработка правового обеспечения аутсорсинга требует уточнения и стандартизации юридических терминов, позитивно воспринятых юридическим сообществом.

Список литературы

1. Анализ использования аутсорсинга в угольной промышленности [Электронный ресурс]. – URL: <http://tekhnosfera.com/povyshenie-effektivnosti-organizatsii-otkrytoy-ugledobychi-na-osnove-primeneniya-autsorsinga#ixzz3VrVu0mmd> (дата обращения: 03.01.2016).
2. Вишняков О., Гайнутдинов Д. Аутсорсинг как инструмент реформирования компании [Электронный ресурс]. – URL: <http://citcity.ru/13940>
3. Ильдеров Д. И. Аутсорсинг в горнорудной промышленности [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/outsourcing/gornorudnaya-ppgho.html>
4. Ищенко С. М. Методы оценки эффекта синергии от слияния и поглощения компаний и возможности их применения // Материалы всероссийской научной конференции студентов и аспирантов «Молодые исследователи – регионам» : в 2 т. – Вологда : ВоГТУ, 2007. – Т. 2. – С. 226–228.
5. Казимирская Т. А. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности работы предприятия открытой угледобычи на примере ООО «Черниговец» // Материалы конференции «Социально-экономические проблемы развития старопромышленных регионов». – Кемерово, 2014.
6. Котляров И. Д. Алгоритм отбора аутсорсеров по критерию способности обеспечить целевые значения показателей, описывающих передаваемый процесс // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 10. – С. 50–54.
7. Котляров И. Д. Формальный алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга // Менеджмент сегодня. – 2011. – № 1 (61). – С. 38–44.
8. Курбанов А. Х., Князьнедин Р. А., Плотников В. А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – № 2. – С. 185–192.
9. Любушин Н. П., Бабичева Н. Э., Галушкина А. И., Козлова Л. В. Анализ методов и моделей оценки финансовой устойчивости организаций // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 1. – С. 3–11.
10. Новикова С. И. Партнерская среда в системе кооперационно-сетевых взаимодействий, способы ее оценки // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Т. 9. – № 4. – С. 463–480.
11. Попов М. С. Экономическое обоснование аутсорсинга при разработке угольных месторождений с использованием методов математического моделирования // Эколого-экономические проблемы природопользования: Отдельные статьи Горного информационно-аналитического бюллетеня (научно-технический журнал). – 2011. – № 10. – С. 17–19.
12. Тагаров Б. Ж. Факторы развития аутсорсинга в информационной экономике // Российское предпринимательство. – 2019. – Т. 20. – № 1. – С. 357–368.

References

1. Analiz ispolzovaniya outsorsinga v ugolnoy promyshlennosti [Analysis of Using Outsourcing in Coal and Mining Industry] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <http://tekhnosfera.com/povyshenie-effektivnosti-organizatsii-otkrytoy-ugledobychi-na-osnove-primeneniya-outsorsinga#ixzz3VrVu0mmd> (accessed 03.01.2016).
2. Vishnyakov O., Gaynutdinov D. Outsorsing kak instrument reformirovaniya kompanii [Outsourcing as a Tool of Company Reforming] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <http://citcity.ru/13940>
3. Ilderov D. I. Outsorsing v gornorudnoy promyshlennosti [Outsourcing in Mining Industry] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/outsourcing/gornorudnaya-ppgho.html>
4. Ishchenko S. M. Metody otsenki effekta sinergii ot sliyaniya i pogloshcheniya kompaniy i vozmozhnosti ikh primeneniya [Methods of Assessing the Synergy Effect of M & A of Companies and Possibilities of their Use]. *Materialy vserossiyskoy nauchnoy konferentsii studentov i aspirantov «Molodye issledovateli – regionam»* [Materials of the Conference of Students and Post-Graduate Students 'Young Researchers to Regions'], in 2 vol. Vologda, VoGTU, 2007, Vol. 2, pp. 226–228. (In Russ.).
5. Kazimirskaya T. A. Outsorsing kak instrument povysheniya effektivnosti raboty predpriyatiya otkrytoy ugledobychi na primere OOO «Chernigovets» [Outsourcing as a Tool of Raising Efficiency of Enterprise of Open Coal Mining Illustrated by the Company 'Chernigovets']. *Materialy konferentsii «Sotsialno-ekonomicheskie problemy razvitiya staropromyshlennykh regionov»* [Materials of the Conference 'Social and Economic Problems of Developing Old-Industrial Regions']. Kemerovo, 2014. (In Russ.).
6. Kotlyarov I. D. Algoritm otbora outsorserov po kriteriyu sposobnosti obespechit tselevye znacheniya pokazateley, opisyyayushchikh peredavaemyy protsess [Algorithm of Selecting Outsourcers by the Criterion of the Ability to Provide Target Figures Describing the Process being Passed-Over]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom* [Problems of Economics and Management of Oil and Gas Complex], 2012, No. 10, pp. 50–54. (In Russ.).
7. Kotlyarov I. D. Formalnyy algoritm prinyatiya resheniya ob ispolzovanii outsorsinga [Formal Algorithm of Decision-Making about Using Outsourcing]. *Menedzhment segodnya* [Management Today], 2011, No. 1 (61), pp. 38–44. (In Russ.).
8. Kurbanov A. Kh., Knyaznedelin R. A., Plotnikov V. A. Outsorsing: dostizhenie konkurentnykh preimushchestv ili lovushka? [Outsourcing: Attaining Competitive Advantages or a Trap?]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian Entrepreneurship], 2017, Vol. 18, No. 2, pp. 185–192. (In Russ.).
9. Lyubushin N. P., Babicheva N. E., Galushkina A. I., Kozlova L. V. Analiz metodov i modeley otsenki finansovoy ustoichivosti organizatsiy [Analyzing Methods and Models of Assessment of Organization Finance Sustainability]. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice], 2010, No. 1, pp. 3–11. (In Russ.).
10. Novikova S. I. Partnerskaya sreda v sisteme kooperatsionno-setevykh vzaimodeystviy, sposoby ee otsenki [Partnership Environment in the System of Cooperation-Network Interaction, Ways of its Estimation]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law], 2019, Vol. 9, No. 4, pp. 463–480. (In Russ.).
11. Popov M. S. Ekonomicheskoe obosnovanie outsorsinga pri razrabotke ugolnykh mestorozhdeniy s ispolzovaniem metodov matematicheskogo modelirovaniya [Economic Substantiation of Outsourcing in Developing Coal Mines by Using Methods of Mathematic Modeling]. *Ekologo-ekonomicheskie problemy prirodopolzovaniya: Otdelnye stati Gornogo informatsionno-analiticheskogo byulletenya (nauchno-tekhnicheskii zhurnal)* [Ecological and

Economic Problems of Nature Use: Some Articles of the Mining Information and Analytical Bulletin], 2011, No. 10, pp. 17–19. (In Russ.).

12. Tagarov B. Zh. Faktory razvitiya autsorsinga v informatsionnoy ekonomike [Factors of Developing Outsourcing in Informational Economy]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian Entrepreneurship], 2019, Vol. 20, No. 1, pp. 357–368. (In Russ.).

Сведения об авторах

Лидия Ивановна Кочурова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики Кемеровского института
(филиала) РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Кемеровский институт (филиал) ФГБОУ
ВО «Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 650992, Кемерово,
Кузнецкий проспект, д. 39.

E-mail: kemerovo@rea.ru

Евгений Иванович Харлампенков

кандидат технических наук, доцент кафедры
торгового дела Кемеровского института
(филиала) РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Кемеровский институт (филиал) ФГБОУ
ВО «Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 650992,
Кемерово, Кузнецкий проспект, д. 39.

E-mail: KOTK123@yandex.ru

Юрий Николаевич Клещевский

доктор экономических наук, профессор,
ректор Кемеровского института (филиала)
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: Кемеровский институт (филиал) ФГБОУ
ВО «Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 650992, Кемерово,
Кузнецкий проспект, д. 39.

E-mail: kemerovo@rea.ru

Светлана Леонидовна Энгель

президент Муниципального некоммерческого
Фонда поддержки малого
предпринимательства города Кемерово.

Адрес: Муниципальный некоммерческий Фонд
поддержки малого предпринимательства
города Кемерово, 650000, Кемерово,
Советский проспект, д. 59.

E-mail: fondp@yandex.ru

Виктор Викторович Андреев

регистратор Анапского отдела Управления
Росреестра по Краснодарскому краю

Адрес: Анапский отдел Управления
Росреестра по Краснодарскому краю,
353451, Краснодарский край,
Анапа, ул. Омелькова, д. 32.

E-mail: andrevictor1992@gmail.com

Information about the authors

Lidia I. Kochurova

PhD, Assistant Professor of the Department
for Economics of the Kemerovo Institute
(branch) of the PRUE.

Address: Kemerovo Institute (branch)
of the Plekhanov Russian University
of Economics, 39 Kuznetsky Av.,
Kemerovo, 650992, Russian Federation.

E-mail: kemerovo@rea.ru

Evgeniy I. Kharlampenkov

PhD, Assistant Professor of the Department
for Trade of the Kemerovo Institute (branch)
of the PRUE.

Address: Kemerovo Institute (branch)
of the Plekhanov Russian University
of Economics, 39 Kuznetsky Av., Kemerovo,
650992, Russian Federation.

E-mail: KOTK123@yandex.ru

Yuriy N. Kleshchevskiy

Doctor of Economics, Professor,
Rector of the Kemerovo Institute
(branch) of the PRUE.

Address: Kemerovo Institute (branch)
of the Plekhanov Russian University
of Economics, 39 Kuznetsky Av.,
Kemerovo, 650992, Russian Federation.

E-mail: kemerovo@rea.ru

Svetlana L. Engel

President of the Municipal Non-Profit
Foundation for Small Business Support
in Kemerovo.

Address: Municipal Non-Profit Foundation
for Small Business Support in Kemerovo,
59 Soviet Avenue, Kemerovo, 650000,
Russian Federation.

E-mail: fondp@yandex.ru

Victor V. Andreev

Registrar of the Anapa Division of Management
Rosreestra on the Krasnodar Region

Address: Anapa Division of Management
Rosreestra on the Krasnodar Region, 32
Omelkova Str., Anapa, Krasnodar Krai, 353451,
Russian Federation.

E-mail: andreevvictor1992@gmail.com