

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

АУТСОРСИНГ И ИНСОРСИНГ КАК ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩИЕ ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н.В. Луцкая

*Иркутский национальный исследовательский технический университет
Россия, 664047, Иркутск, ул. Лермонтова, 83*

Аутсорсинг и инсорсинг традиционно принято рассматривать как инструменты повышения конкурентоспособности предприятий, в первую очередь, благодаря возможности заказчика концентрироваться на развитии основных компетенций. Автор рассматривает аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты формирования оптимальной организационной структуры (состоящей из внутренних и внешних подразделений) для достижения главной цели предприятия – увеличения стоимости и прибыльности бизнеса. Выделены производственный и управленческий аспекты взаимодействия сторон, при этом предлагается рассматривать управленческий аспект как определяющий с точки зрения стратегии предприятия. Сформулированы возможные признаки, характеризующие неэффективное взаимодействие подразделений внутри организации при инсорсинге. Предложен подход, согласно которому одним из факторов успешности применения аутсорсинга является выбор аутсорсера, способного максимально удовлетворить бизнес-цели заказчика. В соответствие с данным подходом предложены 4 уровня аутсорсинга и соответствующие им модели взаимодействия сторон с привязкой к бизнес-целям заказчика и возможностям аутсорсера

Ключевые слова: стратегия предприятия, организационная структура предприятия, аутсорсинг, инсорсинг, эффективность взаимодействия, управленческая эффективность

Общие задачи корпоративной стратегии – это построение и развитие отношений внутри организации, обеспечивающей эффективное выполнение всех ее задач, направленных на увеличение прибыльности бизнеса [7]. Стратегия определяет организационную структуру. Система эффективного управления операционными процессами также не может функционировать без опти-

мальной организационной структуры, представляющей собой совокупность взаимодействующих звеньев, направленных на целостную деятельность и развитие организации. Такая структура дает возможность предприятию осуществлять наиболее рациональное взаимодействие как между его внутренними подразделениями, так и с внешней средой, наиболее эффективно достигать поставленных целей, исходя из общей стратегии организации [22]. Поэтому актуальным становится вопрос выстраивания организационной структуры предприятия, которая бы обеспечивала наиболее эффективную реализацию стратегии. Структура управления должна отвечать общим принципам менеджмента, в том числе соответствовать целям и задачам предприя-

Для цитирования:

Луцкая, Н.В. Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятий [Текст] / Н.В. Луцкая // Организатор производства. – 2016. – Т.69. - №2. - С.41 – 57.

Сведения об авторах:

Нонна Владиславовна Луцкая (NLutskaya@forum.ru), аспирант, представитель руководства по качеству Группы Компаний «Форус».

тия, обеспечивать оптимальное разделение труда, быть адекватной условиям внутренней и внешней среды.

В данной статье мы покажем, что для построения оптимальной организационной структуры предприятия важно оптимальное сочетание его внутренних и внешних ресурсов, то есть инсорсинга и аутсорсинга

О необходимости анализа и эффективно-го привлечения ресурсов (внутренних и внешних) для достижения целей организации сказано в ISO 37500 - первом международном стандарте в области аутсорсинга [25]. Согласно нормативному документу, политика в области ресурсов разрабатывается в рамках подготовки программы достижения стратегических целей организации. Т.е. решение об аутсорсинге (ресурсная политика) является результатом анализа стратегии и инструментом для достижения целей организации.

Под аутсорсингом (outside resource using) в данной статье будем понимать привлечение внешних ресурсов (исполнителя) для решения задач в интересах заказчика. Под инсорсингом (inside resource using) – использование внутренних ресурсов организации.

Обычно аутсорсинг применяется в качестве инструмента снижения издержек, возможности сфокусироваться на ключевых компетенциях, а инсорсинг – для сохранения кадров, наращивания собственных компетенций, информационной безопасности. [2, 20]. Мы же предлагаем рассматривать аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты формирования оптимальной оргструктуры для достижения главной цели предприятия – увеличения стоимости и прибыльности бизнеса.

Компании зачастую выбирают между полярными сценариями: передача максимально возможного количества процессов/процедур на аутсорсинг (вплоть до полного), что может создать нежелательные риски, или противоположное, - выполнение большей части обеспечивающих процессов

in house, т.е. внутренними ресурсами, что может приводить к высоким издержкам [27]. При этом в соответствии со стратегическими матрицами аутсорсинга (например, матрицы McKinsey, Хлебникова или IBS, в скомпилированной статье [21], отчасти дают ответы на вопрос «производить или покупать») сочетание внешних и внутренних ресурсов подразумевается, хотя и в неявном виде. Матрицы рекомендуют различные оптимальные стратегии в отношении разных видов деятельности, в зависимости от таких критериев, как, например, вовлеченность процесса в производственную цепочку и его прибыльность или стратегическая важность процесса для бизнеса и качество компетенций/результатов работ в сравнении с рынком, учитывая то, что многие компании представляют собой совокупность бизнес-единиц, потенциально готовых к аутсорсингу, все более актуальным становится вопрос именно оптимального сочетания внутренних и внешних ресурсов предприятия.

Актуальный тренд, напрямую влияющий на повышение эффективности, который демонстрируют успешные организации сегодня – это отказ от масштабирования непрофильных функций в пользу усиления стратегических направлений, которые могут принести максимальный экономический эффект [10].

Преимущества аутсорсинга в контексте масштабирования идей и инноваций очевидны – они позволяют перераспределить управленческий ресурс в пользу более эффективной деятельности за счет отказа от «ручного» управления и высвобождения времени. Так, в работе [10] приведены данные практической деятельности предприятия, когда при содержании транспортных средств на балансе, а водителей – в штате организации, система управления включает 203 шага реализации (ключевых функции, которые должен выполнять директор и сотрудники). Если транспортные средства в аренде, количество шагов сокращается до 149, а при выводе функции на полный аут-

сорсинг – до 46 позиций. То есть, при обращении к аутсорсингу, управленческая нагрузка может быть снижена в несколько раз.

Если с высвобождением управленческого ресурса все более или менее очевидно, то когда речь заходит о совершенствовании внутрифирменного взаимодействия может возникнуть противоречие при передаче на аутсорсинг некоторых функций. Аутсорсинг, по мнению ряда экспертов [2, 10, 18, 20], отдаляет и отделяет сотрудника от компании и ее корпоративной культуры.

Действительно, традиционными угрозами аутсорсинга считаются потеря контроля над деятельностью подразделения, снижение безопасности и утрата конфиденциальности, снижение вовлеченности сторон в совместный процесс, различия в культурных подходах и другие. С другой стороны, нельзя не признать и преимущества аутсорсинга, такие, как доступ к набору специализированных навыков и ресурсов, который инсорсинг не сможет обеспечить без значительных трат; возможность оперативно изменить размер и масштаб деятельности; гибкость в ситуациях, когда некая функция больше не нужна (является сезонной, временной и т.п.) и необходимо оптимизировать/перераспределить персонал, оборудование, технологии.

Однако, на практике, «вырвать» обеспечивающие процессы из организационной системы и передать их на аутсорсинг оказывается достаточно сложно. Формировавшаяся годами организационная структура и система обеспечивающих процессов предприятия имеет, как правило, ряд особенностей, таких как:

- высокая степень интеграции обеспечивающих процессов в деятельность основного процесса (что, как следствие, вызывает высокую зависимость внутреннего заказчика от внутреннего исполнителя),

- специфичность процессов – адаптация под потребности конкретного внутреннего заказчика, при нетиповых операциях (этот

же фактор препятствует масштабированию процесса и снижению связанных с ним издержек),

- отражение корпоративной культуры и ценностей компании - характерно для некоторых процессов, исполнителями которых могут быть только носители ценностей компании-заказчика, но не внешние исполнители,

- выстроенные связи внутри подразделений компаний,

- высокая степень информационной/ финансовой безопасности.

Эти и другие особенности формируют организационные ограничения на формирование оптимальной структуры из внутренних и внешних подразделений, поэтому организация должна стремиться искать оптимальный для нее компромисс между преимуществами и недостатками использования внешних и внутренних провайдеров для выполнения необходимых ей процессов, причем для разных процессов решения по выбору внутреннего или внешнего провайдера могут отличаться [12, 15]. Этот комплекс решений в итоге приведет к формированию оптимальной структуры организации, включающей в себя как внутренние, так и внешние подразделения.

Создать оптимальную структуру предприятия – это значит создать эффективную систему взаимодействия структурных подразделений и разделения труда по ним, а также алгоритм координации деятельности этих подразделений [9]. Для предприятий (со штатом от 50 и выше сотрудников), особенно приближающихся к стадии зрелости по теории Адизеса [1], характерна проблема снижения мобильности и гибкости реагирования по сравнению с небольшими компаниями. Из-за сложной организационной структуры и высокой степени интеграции поддерживающих процессов в основные бизнес не может оперативно реагировать на запросы внешних клиентов, он реагирует как единая большая система, медленно, неоперативно, тем самым проигрывая

небольшим компаниям-конкурентам, готовым быстро оказать услуги своей немногочисленной клиентуре.

Оргструктура, будучи инструментом исполнения, должна в рыночных условиях обеспечивать не формальное управление бизнесом, но такое его ведение, которое позволяет максимально приспособить его к условиям окружающей среды, запросам потребителей и собственным требованиям к эффективному управлению. И структурирование, и распределение прав и ответственности осуществляется путем выстраивания иерархии – одни организационные звенья становятся ответственными перед другими, образуя вертикаль управления, которая, в свою очередь, характеризуется количеством уровней ответственности. Таким образом, оргструктура должна иметь вертикаль управления, обеспечивающую эффективную связь между всеми уровнями – от самого верхнего до самого нижнего. Эффективность, в свою очередь, характеризуется двумя параметрами: результативность – способность системы достигать поставленных целей и экономичность – способность минимально расходовать ресурсы для достижения цели. Таким образом, более конкурентоспособна та организация, в которой принятие и реализация верных решений (реакция на внутренние и внешние изменения) будет приниматься в наиболее короткие сроки в сравнении с конкурентами. Отсюда приходим к выводу, что большое количество уровней подчиненности, если по всем аспектам они замкнуты на единый центр принятия решений, будут только утяжелять структуру организации, снижать ее конкурентоспособность [8]. В работе [22] автор обращает внимание, что в

условиях инновационной среды наиболее эффективным представляется тип организационной структуры, который позволяет преобразовывать вертикальные жесткие системы в горизонтальные динамические конструкции, ориентированные на сетевой принцип взаимодействия. Особенности таких конструкций, а так же факторы успеха, влияющие на сетевой синергизм, представлены в работе [14].

Помимо скорости принятия управленческих решений и гибкости организационных структур, одним из факторов, определяющих эффективность предприятия, является быстрое действие внутренних процессов: основных и обеспечивающих, т.е. взаимодействие внутренних заказчиков и внутренних исполнителей. Для преодоления производственной неэффективности внутренние заказчики могут обращаться к внешним исполнителям, т.е. аутсорсерам. При этом менеджмент зачастую не рассматривает аутсорсинг, как инструмент решения проблемы управленческой неэффективности, которая, с точки зрения стратегии предприятия, зачастую имеет главенствующую роль в сравнении с производственной неэффективностью.

Анализ практической деятельности предприятий позволил автору этой статьи предложить рассматривать управленческий аспект (характеризующий эффективность взаимодействия заказчика и исполнителя) как определяющий с точки зрения стратегии предприятия на пути к достижению ее цели. Автор сформулировал возможные признаки, характеризующие неэффективное взаимодействие подразделений внутри организации при инсорсинге (таблица 1).

Таблица 1

Признаки неэффективности взаимодействия сторон при инсорсинге: производственная и управленческая составляющие

Признаки производственной неэффективности	Признаки управленческой неэффективности
<ul style="list-style-type: none"> - неудовлетворенность внутреннего заказчика качеством получаемых услуг (возможные причины: нехватка компетенций исполнителя, устаревшая инфраструктура, нехватка производственных мощностей, устаревшие технологии выполнения задач и т.д.), - нестабильность получения услуги заказчиком (возможные причины: нехватка производственных мощностей исполнителя, неразвитость/перегруженность инфраструктуры, нестабильность процессов и т.д.), - долгий срок реакции выполнения задач внутренним исполнителем, который, как следствие, приводит к ослаблению конкурентных преимуществ внутреннего заказчика при работе с внешними клиентами, - высокая стоимость внутренних услуг (в сравнении с ценами, которые предлагают внешние исполнители, т.е. аутсорсеры), при неудовлетворенности внутреннего заказчика. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостижение внутренним заказчиком бизнес-целей (по причине ограничений и условий, которые «диктуют» исполнители), - внутренний исполнитель «диктует» заказчику ограничения и условия, - отсутствие причинно-следственной связи влияния показателей работы исполнителей на результаты работы заказчика (целевая воронка, рисунок 1) - высокие издержки взаимодействия (большие потери на простои и ожидания: долгое согласование и реакция на запросы, ожидание ответов и принятия решений, переделки, склонность затягивать ответы и переписку, лишние итерации, поиск ответственных, слишком большое количество вопросов, замыкающихся на одном ответственном за принятие решений). - склонность исполнителя видеть ограничения, а не возможности, - расставление исполнителем приоритетов очередности задач-заявок от заказчиков, исходя из собственных целей/желаний, а не целей бизнеса, - «нездоровая» конкуренция между отделами внутри одной организации, - отсутствие проактивности (упреждения проблем) со стороны внутреннего исполнителя, - различия в видении/ценностные различия сторон, - непрозрачность SLA.

Наличие этих признаков указывает на неэффективность взаимодействия подразделений в организации, которую следует устранять либо внутренними «реформами» (в том числе и за счет привлечения внешних компетенций, в том случае, если собственных компетенций организации для устранения проблем окажется недостаточно, - например, на основе бенчмаркинга, [4] либо передачей некоторых процессов на аутсорсинг.

Отметим, что в существующей литературе по аутсорсингу основное внимание уделяется именно устранению производственной неэффективности [2, 18, 23], тогда как проблема управленческой неэффективности практически не рассматривается (интересно отметить при этом, что в методиках оценки экономического эффекта от использования аутсорсинга учитываются

затраты на взаимодействие с исполнителем [6, 16, 17], однако они, как правило, по умолчанию считаются более высокими, чем затраты на взаимодействие с внутрифирменным провайдером). Управленческий аспект взаимодействия сторон является общим для любых взаимодействий (не важно, аутсорсинг это или инсорсинг), и при его низкой эффективности сотрудничество не приносит планируемых выгод, а достижение планируемых целей заказчиком будет реализовываться с высокими издержками.

Если рассмотреть глубже основные причины управленческой неэффективности, мы увидим, что одной из них является несовпадение интересов взаимодействующих сторон, когда подразделения ориентированы на достижение разных, зачастую не поддерживающих друг друга целей.

О том, почему так важно выстраивать работу компании с ориентацией всех подразделений на единый интегральный результат, посвящена книга А. Федосеева и Д. Карабана «Битва за эффективность» [25]. Согласно теории, изложенной авторами, если на предприятии всем установить цели (результаты), от уровня линейных сотрудников до уровня руководства организации, включая все подразделения, то получится дерево целей. Если перевернуть дерево целей, то получится целевая воронка, которая является проекцией дерева целей на организационную структуру компании. При этом, когда устанавливаются цели подразделениям, на предприятии не обращают внимания на одно важное обстоятельство — связи между подразделениями в оргструктуре не причинно-следственные. Ведь подразделения в ней образованы и подчинены логике установления ответственности и подчиненности, а не логике создания результата. И потому получаемые результаты не могут интегрироваться в один общий, так как причинно-следственной связи показателей в ней нет. Отсюда работа как отдельных подразделений, так и их сотрудников не сонаправлена на одну общую цель. К такому важному выводу приходят авторы работы [25], и в качестве рекомендации предлагают не сразу устанавливать цели подразделениям и сотрудникам, а сначала строить факторную модель деятельности, то есть целевую воронку, а потом установить соответствие между результатами/драйверами воронки и подразделениями оргструктуры.

Визуально это будет выглядеть следующим образом: дерево целей (рисунок 1а) и воронка, перевернутое дерево целей (рисунок 1б). Сверху в воронку поступают показатели работы всех сотрудников, и далее через причинно-следственные связи возникают промежуточные результаты — сначала подразделений, которые складываются в результаты следующих уровней, и наконец, образуют интегральный результат всей структуры, то есть всего предприятия.

Наличие этих признаков указывает на неэффективность взаимодействия подразделений в организации, которую следует устранять либо внутренними «реформами» (в том числе и за счет привлечения внешних компетенций, в том случае, если собственных компетенций организации для устранения проблем окажется недостаточно, - например, на основе бенчмаркинга, [4] либо передачей некоторых процессов на аутсорсинг.

Отметим, что в существующей литературе по аутсорсингу основное внимание уделяется именно устранению производственной неэффективности [2, 18, 23], тогда как проблема управленческой неэффективности практически не рассматривается (интересно отметить при этом, что в методиках оценки экономического эффекта от использования аутсорсинга учитываются затраты на взаимодействие с исполнителем [6, 16, 17], однако они, как правило, по умолчанию считаются более высокими, чем затраты на взаимодействие с внутрифирменным провайдером). Управленческий аспект взаимодействия сторон является общим для любых взаимодействий (не важно, аутсорсинг это или инсорсинг), и при его низкой эффективности сотрудничество не приносит планируемых выгод, а достижение планируемых целей заказчиком будет реализовываться с высокими издержками.

Если рассмотреть глубже основные причины управленческой неэффективности, мы увидим, что одной из них является несовпадение интересов взаимодействующих сторон, когда подразделения ориентированы на достижение разных, зачастую не поддерживающих друг друга целей.

О том, почему так важно выстраивать работу компании с ориентацией всех подразделений на единый интегральный результат, посвящена книга А. Федосеева и Д. Карабана «Битва за эффективность» [25]. Согласно теории, изложенной авторами, если на предприятии всем установить цели (результаты), от уровня линейных сотрудни-

ков до уровня руководства организации, включая все подразделения, то получится дерево целей. Если перевернуть дерево целей, то получится целевая воронка, которая является проекцией дерева целей на организационную структуру компании. При этом, когда устанавливают цели подразделениям, на предприятии не обращают внимания на одно важное обстоятельство — связи между подразделениями в оргструктуре не причинно-следственные. Ведь подразделения в ней образованы и подчинены логике установления ответственности и подчиненности, а не логике создания результата. И потому получаемые результаты не могут интегрироваться в один общий, так как причинно-следственной связи показателей в ней нет. Отсюда работа как отдельных подразделений, так и их сотрудников не сонаправлена на одну общую цель. К такому важному

выводу приходят авторы работы [25], и в качестве рекомендации предлагают не сразу устанавливать цели подразделениям и сотрудникам, а сначала строить факторную модель деятельности, то есть целевую воронку, а потом установить соответствие между результатами/драйверами воронки и подразделениями оргструктуры.

Визуально это будет выглядеть следующим образом: дерево целей (рисунок 1) и воронка, перевернутое дерево целей (рисунок 2). Сверху в воронку поступают показатели работы всех сотрудников, и далее через причинно-следственные связи возникают промежуточные результаты — сначала подразделений, которые складываются в результаты следующих уровней, и наконец, образуют интегральный результат всей структуры, то есть всего предприятия.

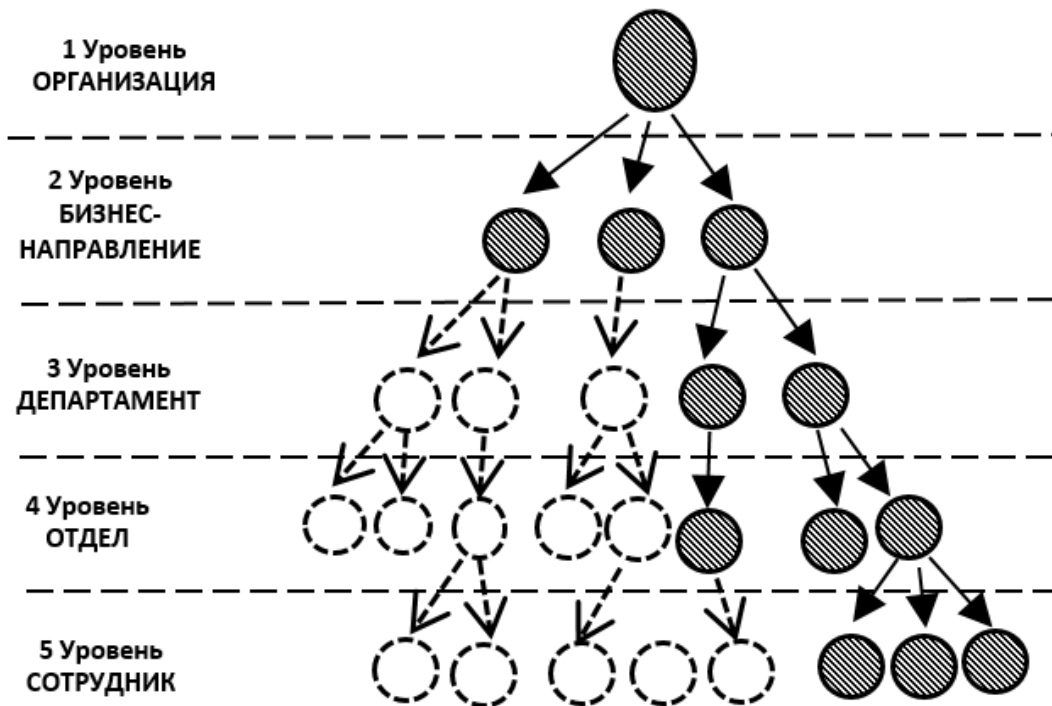


Рис. 1. Дерево целей

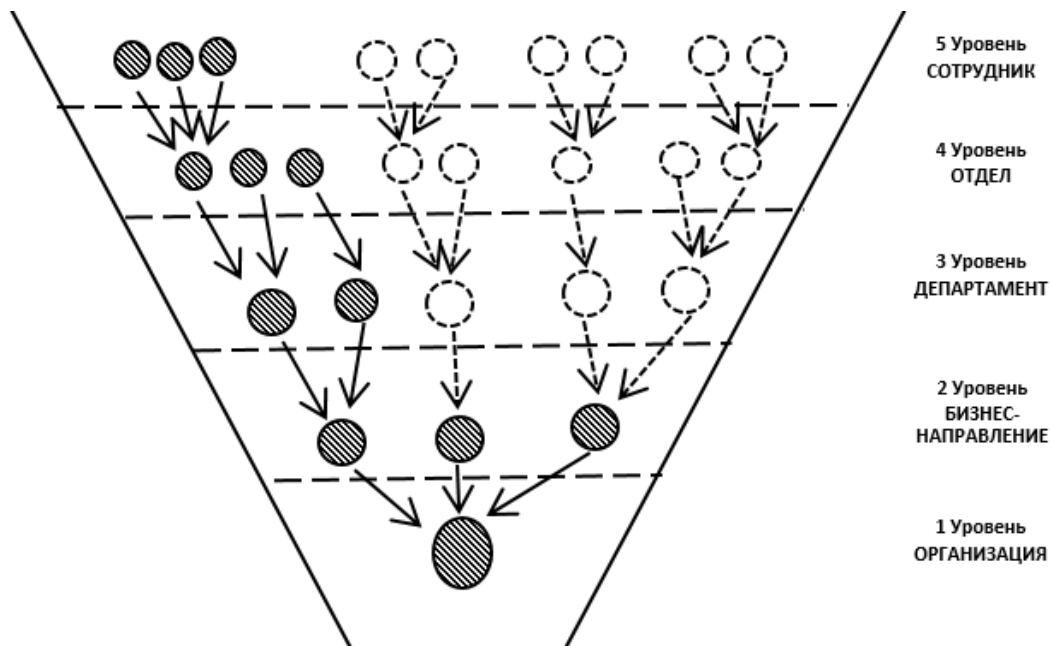


Рис. 2. Целевая воронка

Вышеописанные тезисы подтверждают гипотезу автора данной статьи о важности согласования целей подразделений внутри организации. Кроме того, ориентация подразделений на единый интегральный результат, как следствие, повышает клиентоориентированность внутренних исполнителей, которые в иных случаях могут не учитывать потребности внутренних заказчиков, т.к. являются единственным и безальтернативным исполнителем конкретных видов работ в структуре предприятия.

Как мы отмечали выше, принцип согласования (или сонастройки) целей актуален и для случаев, когда компании прибегают к аутсорсингу.

Независимо от того, о каком уровне аутсорсинга идет речь (от простого выполнения разовых заказов до долгосрочного сотрудничества, позволяющего заказчику нарастить конкурентные преимущества), одним из определяющих факторов успешности использования аутсорсинга является выбор

аутсорсера, способного максимально удовлетворить бизнес-цели заказчика.

Автором статьи ранее были предложены 4 уровня аутсорсинга и соответствующие им модели взаимодействия сторон с привязкой к бизнес-целям заказчика и возможностям аутсорсера [13]. Согласно модели, выбор аутсорсера должен осуществляться по критерию его соответствия тому уровню аутсорсинга, в котором заинтересован заказчик.

Выбранная заказчиком, в зависимости от бизнес-целей, модель взаимодействия с аутсорсером, будет определять такие аспекты сотрудничества, как уровень принятия решений об аутсорсинге, степень вовлеченности сторон в рамках сотрудничества, требования к содержанию SLA, степень управления процессами, переданными на аутсорсинг, управление рисками, наличие стратегии выхода из аутсорсинга [23], схему ценообразования, а также распределения финансового результата (таблица 2).

Таблица 2

Классификация уровней аутсорсинга и соответствующих им моделей взаимодействия сторон

Модель взаимодействия	1-й уровень аутсорсинга	2-й уровень аутсорсинга	3-й уровень аутсорсинга	4-ый уровень аутсорсинга
Содержание взаимодействия	Выполнение поставленных заказчиком типовых задач в интересах исполнителя в рамках разовых краткосрочных (до года) заказов	Выполнение (сопровождение) типовых задач или процессов заказчика на долгосрочной основе	Выполнение задач с учетом специфики деятельности с ориентацией на оптимизацию и улучшение процессов заказчика при средне/долгосрочном сотрудничестве	Выполнение задач индивидуально под потребности заказчика с целью развития его бизнеса. Сотрудничество от краткосрочного до долгосрочного
Рынок	Высококонкурентный рынок с большим количеством исполнителей и заказчиков	Рынок массового обслуживания. Олигополия крупных компаний-исполнителей и большое число заказчиков	Не массовое обслуживание в виду специфичности оказываемых услуг	Индивидуальное обслуживание. Узкая ниша с небольшим количеством аутсорсеров и заказчиков.
Модель работы исполнителя	Исполнитель (аутсорсер) работает на рынке массового обслуживания и не ориентирован на выстраивание индивидуальных партнерских отношений с заказчиком. Исполнитель начинает оказывать услугу или производство товара только после получения заказа. Исполнитель работает по своим внутренним регламентам и. Исполнитель выполняет заказ на основе типовых производственных мощностей.	Исполнитель, в силу олигополии, не ориентирован на выстраивание партнерских отношений с заказчиком. Обеспечивает надежность и гарантированное выполнение типовых услуг квалифицированным персоналом, может предлагать различные пакеты сервисов для клиентов. Технология оказания услуг существенно не отличается от усредненной.	Исполнитель оказывает услуги с учетом специфики и требований заказчика, базируясь на собственных стандартах и технологиях работ. Ориентирован на лидерство в своем направлении, применении лучших практик, и оптимальных решений за счет высокого уровня проф. компетенций, с индивидуальным подходом. Ориентирован на удержание клиента. Готов предлагать гибкое ценообразование для долгосрочного сотрудничества	Аутсорсер (интегрированный партнер) ориентирован на развитие бизнес-направления заказчика. Принимает участие в оптимизации расходов предприятия-заказчика и повышение его эффективности за счет сокращения затрат (финансовых, ресурсных) Уровень квалификации исполнителя – очень высокий. Ориентирован на взаимовыгодное сотрудничество

Продолжение табл. 2

<p>Модель работы заказчика</p>	<p>Заказчик размещает у исполнителя заказ на производство типового товара или оказание стандартной услуги. Заказчик не заинтересован в выстраивании индивидуальных партнерских отношений с исполнителем. Цели участников: максимизация выгоды.</p>	<p>Заказчик размещает у исполнителя заказ на оказание типовых услуг сопровождения с установленными требованиями к уровню сервиса. Заказчик ориентирован на долгосрочное сотрудничество. Цели сторон -обеспечении бесперебойного стабильного оказания /получения услуг согласно SLA, с минимальным отвлечением заказчика.</p>	<p>Взаимодействие сторон носит партнерский характер. Заказчик формулирует свои бизнес потребности и ожидания от аутсорсера. На основании рекомендаций аутсорсера может корректировать и оптимизировать свои бизнес-процессы. Сотрудничество носит взаимовыгодный характер. Готов платить премию за дифференциацию продукта или сверх-результат</p>	<p>Заказчик формулирует исполнителю свои ожидания и бизнес-цели в отношении выделенного процесса/ предметной области. Совместно с исполнителем прорабатывает наилучшие варианты развития событий. Может осуществляться обмен знаниями и компетенциями, что может приводить к реструктуризации процессов</p>
<p>Управление рисками</p>	<p>Отсутствие гибкости взаимодействия и заинтересованности в сотрудничестве, а также полномочий влияния на аутсорсера делает маловероятным возможность управление рисками</p>	<p>Надежность и технологии аутсорсера позволяют предотвращать/оперативно исправлять последствия наступивших рисков. Ответственность за последствия рисков несет заказчик</p>	<p>Аутсорсер может предоставлять услугу страхования рисков. Таким образом, ответственность за управление рисками и их последствиями берет на себя аутсорсер.</p>	<p>Ответственность за управление рисками, как правило, распределена между сторонами в равной степени</p>
<p>Регулирование отношений</p>	<p>Отношения между сторонами определены договором оказания услуг, при этом исполнитель максимально ориентирован на снятие с себя ответственности при наступлении каких-либо рисков.</p>	<p>Отношения между сторонами определены договором сопровождения/ оказания услуг с прописанными уровнями предоставляемого сервиса (SLA).</p>	<p>Отношения сторон, официально закрепленные в договоре и максимально подробно учитывают все аспекты сотрудничества, в т.ч. стратегию выхода. Неформальный фактор успеха- высокая степень вовлеченности обеих сторон в процесс. Наличие выделенных ответственных</p>	<p>Отношения между сторонами определены договором (контрактом) с подробным описанием этапов и ожидаемых результатов работ. Предусмотрены вопросы раскрытия информации, передачи знаний, а так же стратегия выхода из отношений</p>

Разумеется, предлагаемая иерархия уровней аутсорсинга не является фиксированной – в связи с дальнейшим развитием моделей межфирменного взаимодействия (которое, в свою очередь, представляет собой ответ на потребности отдельных фирм) содержание отдельных уровней может пересматриваться, и могут появляться новые уровни.

Похожая иерархия взаимодействия, основанная на согласованности целей, присутствует и во внутрифирменных взаимодействиях. По аналогии с уровнями аутсорсинга, первому уровню инсорсинга будет соответствовать разовое, единичное обращение к внутреннему исполнителю. Второму уровню – сопровождение исполнителем бизнес-процессов или оказание услуг «как есть» без предложения каких-либо оптимизаций или улучшений; третьему уровню – активная позиция внутреннего исполнителя и совместная с заказчиком вовлеченность в процесс (стоит, однако, учитывать, что высокая динамика внутреннего заказчика может войти в противоречие с ресурсными возможностями и целями внутреннего исполнителя). Четвертому уровню инсорсинга будет соответствовать модель взаимодействия, при которой стороны занимают проактивную позицию в отношении совместных задач, высокая интеграция, знание специфики процессов и система мотивации на общие цели обеспечивают заинтересованность для эффективного взаимодействия. Таким образом, в случае инсорсинга, модели взаимодействия, соответствующие первому и второму уровню становятся неоправданными, не несущими ценность для внутреннего заказчика, поскольку от внутреннего исполнителя, глубоко погруженного в специфику деятельности организации, ожидают большую пользу, чем ориентация на выработку и механическое выполнение задач. Модели третьего и четвертого уровня ориентированы на выстраивание эффективного взаимодействия, которое может быть достигнуто в

случаях, когда мотивация подразделений направлена на достижение единого общего результата.

В ситуациях нехватки внутренних ресурсов, которая может возникать, несмотря на их тщательное планирование, внутренним исполнителям может быть рекомендовано временное привлечение услуг аутсорсеров для усиления собственных мощностей. Так, например, обслуживающие подразделения могут структурировать свою деятельность на стратегическую (ключевые задачи создания ценности для достижения целей предприятия) и операционную (сопровожденческую, которая может быть типовой и нетиповой). Операционная-типовая, требующая минимального взаимодействия сторон и имеющая отлаженные процессы, может быть передана аутсорсерам первого или второго уровня, а операционная-нетиповая (специфические процессы, проекты) – может передаваться аутсорсеру третьего уровня на этапах нехватки собственных мощностей организации.

Сформулированные уровни и модели взаимодействия демонстрируют разноплановость аутсорсинга/инсорсинга, а также прямую зависимость между потребностями заказчика, уровнем аутсорсинга/инсорсинга и моделью взаимодействия сторон. Наиболее типовым и краткосрочным задачам соответствует первый и второй уровни взаимодействия, наоборот, если с помощью аутсорсинга/инсорсинга планируется достижение целей более высокого ранга (повышение эффективности бизнеса и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе), для них характерны модели третьего и четвертого уровней соответственно.

Взаимодействие с аутсорсером, в свою очередь, не должно быть «оторвано» от внутренних процессов организации, результаты деятельности аутсорсера должны так или иначе влиять на показатели «целевой воронки». Они могут быть промежуточными в цепочке процессов заказчика и влиять лишь косвенно на показатели из *целевой*

воронки, однако подобная причинно-следственная связь их влияния должна быть установлена. Логично, что эти (и другие) показатели будут формировать SLA между заказчиком и исполнителем. Для того, чтобы сотрудничество с аутсорсером было эффективным со стороны компании-заказчика обязательно должны быть выделены ответственные сотрудник/рабочая группа для управления взаимодействием сторон (важность управления отношениями с аутсорсерами подробно рассмотрена в стандарте [26].

Безусловно, для принятия решения об аутсорсинге одного фактора, учитывающего цели заказчика и возможности исполнителя, не достаточно. Консультанты Deloitte [5] предлагают применять следующую последовательность шагов, чтобы сделать аутсорсинг эффективным (1-й и 2-й столбцы таблицы 3). Мы предлагаем дополнить данную таблицу еще одним столбцом, конкретизировав ее управленческими инструментами и методиками:

Таблица 3

Эффективный аутсорсинг. Шаги на пути выстраивания оптимального взаимодействия.

Вопросы	Рекомендации Deloitte	Рекомендации автора по управленческому инструментарию и методикам
Что можно выводить на аутсорсинг	Проанализировать виды деятельности, планируемые к передаче на аутсорсинг	Рекомендации ISO 9001:2015. Определить тип процесса (основной, обеспечивающий, управленческий). Определить место процесса и его взаимосвязь в схеме процессов организации, а так же степень влияния на них
	Ключевые или сложные для быстрого масштабирования процессы не передаются внешним компаниям, но их можно передать в центр компетенций внутри своей компании	Ключевые или сложные процессы могут быть переданы по агентской схеме, для выполнения сложномасштабируемых процессов возможен «индивидуальный» аутсорсинг без экономии на масштабах
Готова ли компания к аутсорсингу	Определить готовность компании к аутсорсингу	Провести предварительную оценку передачи процесса на аутсорсинг по ряду критериев (сложность, уникальность, стандартизация, критичность для бизнеса квалификация провайдера на рынке, влияние на бренд и т.д.)
	Создать стандартизированную модель процессов	Модели описания процесса (текстовые, кросс-функциональные, табличные, графические (блок-схемы, оперограммы, Aris-нотации, idef)
	Рассчитать стоимость перехода на аутсорсинг	Согласно аутсорсинг-проекту, учесть всевозможные статьи затрат, риски, а так же внутренние ресурсы подразделений на организацию поддерживающих операций по переходу [2, 6, 17].
	Учесть риски для самой функции на аутсорсинг и для смежных функций	Полный или упрощенный риск менеджмент. Процессный подход, ISO 31000
Какого партнера вы ищите	Сформулировать свои бизнес-цели и требования к провайдеру в привязке к передаваемым процессам	Smart-описание задач в рамках бизнес-целей Табличные и графические способы описания процессов и их контекста
	Определить организационные роли провайдера и бизнеса	Модель уровней аутсорсинга Организационная структура команды взаимодействия (в тч. роли, полномочия, ответственность)
Работа с потенциальными партнерами	Выстроить эффективную схему аккредитации потенциальных провайдеров Собрать команду с высококвалифицированными специалистами для подготовки запроса и выбора провайдера	ISO 9001:2015 (взаимодействие с внешними сторонами, требования и критерии к поставщикам) Формирование критериев аккредитации Аудиты 2-ой стороны
Есть ли план перехода и выхода?	Согласовать детальный план перехода на аутсорсинг, Определить опции перехода (полный аутсорсинг, комбинация аутсорсинг и инсорсинг), степень вовлеченности сторон, Сформулировать стратегию выхода из аутсорсинга	ISO 37500, PMBok, Управление переходом на аутсорсинг, как внутренним проектом

Таким образом, формирование оптимального состава предприятия, включающего в себя как внутренние, так и внешние подразделения (т.е. оптимальное распределение бизнес-процессов и функций между внешними и внутренними провайдером с точки зрения обеспечения максимальной эффективности предприятия [15]) должно строиться на основе не только критерия снижения производственных издержек, но и с учетом совпадения целей заказчика и исполнителя, а также на основе критерия повышения гибкости и управляемости предприятия. Стремление снизить одни только производственные издержки может негативно сказаться на качестве функционирования предприятия в целом, снизить гибкость его деятельности, а в случае привлечения внешнего исполнителя – привести к провалу межфирменного сотрудничества. В частности, низкое качество взаимодействия с внешним провайдером может компенсировать всю экономию от снижения себестоимости выполнения переданного ему процесса.

В случае применения инсорсинга предприятию будет необходимо выстроить эффективную организационную структуру (предполагающую оптимальное количество уровней подчиненности и делегирование полномочий), тогда как применение аутсорсинга предполагает наличие у компании алгоритма внедрения аутсорсинга и методик управления аутсорсинговыми отношениями. Это позволяет нам поставить важную научную и практическую задачу разработки такого алгоритма (и соответствующих методик).

Библиографический список

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И.К. Адизес. СПб.: Питер, 2012. – 384 с.

2. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менедж-

мента [Текст] : учеб. пособие / Б. А Аникин., И. Л Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320с.

3. Бабурин, Д. Е. Методика оценки экономии, полученной от использования аутсорсинга в войсках [Текст] / Д.Е. Бабурин // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. - № 16. – С. 54-57.

4. Ворушили, Л.В. Алгоритм применения бенчмаркинга в интересах повышения экономической эффективности логистических систем [Текст] / Л.В. Ворушили, А.Х. Курбанов, Е.В. Клюкин Е.В. // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – Т. 18. – № 4.– С. 46-53.

5. Гаспарян, В. Аутсорсинг в цепочках поставок Ожидания и реальность аутсорсинга для российских [Текст] / В. Гаспарян // Официальный сайт Deloitte Touche Tohmatsu Limited/[Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ru_deloitte_adam_smith_rus.pdf

6. Грибова, Ю.Н. Аутсорсинг как фактор повышения эффективности деятельности промышленных предприятий [Текст] / Ю.Н. Грибова, А.В. Боговиз // Вестник алтайской академии экономики и права. – 2010. – № 3. – С. 45-48.

7. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации [Текст] / И.Б. Гурков. – М.: “Дело” АНХ, 2008. – 288с.

8. Добровольский, Е. Бюджетирование шаг за шагом [Текст] / Е. Добровольский, Б. Карабанов. СПб.: Питер, 2005. — 448 с.

9. Жемчугов, А.М. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы [Текст] /А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. –№5. –С. 75-80.

10. Зиновьева, О. Аутсорсинг VS Инсорсинг [Текст] / О Зиновьева // Ведущий портал о кадровом менеджменте/ [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://hrm.ru/blog_aoutsorsing-vs-insorsing_de15a

11. Кирьянов, И. В. Количественная оценка транзакционных издержек организации. Общий методический подход [Текст] /

И.В. Кирьянов // Вестник НГУЭУ. – 2015. - № 1. – С. 78-101.

12. Кирьянов, И.В. Трансакционные издержки, феномен торгового дома и экономическая организация [Текст] / И.В. Кирьянов // Journal of institutional studies. – 2015. – № 4. – Том 7. – С. 112-127

13. Королев, О. Б. Теория и практика обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе инструментов аутсорсинга [Текст]: монография / О.Б. Королев. - М.: Элит. – 2014. — 208 с.

14. Костина, Г.Д. Сетевой синергизм в условиях горизонтального взаимодействия производственных структур [Текст] / Г.Д. Костина, М.В. Акульчева // Организатор производства. – 2015. - № 3. – С. 11-18.

15. Котляров, И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий [Текст] / И.Д. Котляров // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2012. – № 1. – С. 56-61

16. Котляров, И.Д. Проблемы оценки экономического эффекта аутсорсинга [Текст] / И.Д. Котляров // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 6. – С. 9-13

17. Курбанов, А.Х. Экономико-математическая модель оценки организационно-экономической эффективности внедрения аутсорсинга [Текст] / А.Х. Курбанов // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 2. – С. 40-44.

18. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика [Текст] / А. Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М: Инфра-М, 2011. – 112 с.

19. Луцкая, Н.В. Аутсорсинг: уровни предоставляемых услуг и модели взаимодей-

ствия сторон [Текст] / Н.В. Луцкая // Компетентность – 2016. -№2(133). – С 28-34.

20. Луцкая, Н.В. Принципы и риски аутсорсинга [Текст] / Н.В. Луцкая, П.А. Лончих // Nauka dzis: teoria, metodologia, praktyka, problematika. – Sopot 30-31.07.2014. – Warszawa 2014. –С 25-31.

21. Митрофанова, Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании [Текст] / Е. Митрофанова // Финансовый директор. – 2005. – № 7. – С. 25–32.

22. Рубин, А. Г. Формирование организационной структуры управления предприятием в условиях конкурентного развития и глобализации рынков [Текст] / А.Г. Рубин // Теория и практика общественного развития. – 2011. - №3. – С. 350-352

23. Тушавин, В. А. Особенности аутсорсинга в сфере информационно-коммуникационных технологий [Текст] / В.А. Тушавин // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. - № 1. – С. 79-86.

24. Фархутдинов, И.И. Реструктуризация промышленных предприятий на основе сорсингового маневра [Текст] / И.И. Фархутдинов // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, организация. – 2013. – Т. 63. – № 1. – С. 77-84.

25. Федосеев, А. Битва за эффективность / А. Федосеев, Б. Карабанов. – М: Альпина Паблишер. – 2013. – 288с.

26. ISO 37500. Международный стандарт. Аутсорсинг. Руководство по управлению – 2014.

27. Jong C.W Insourcing or outsourcing: The entrepreneurship approach // University of Missouri Academy of Entrepreneurship Journal. 2015. № 1. С. 13-32.

Поступила в редакцию – 25 апреля 2016 г.

Принята в печать – 24 июня 2016 г.

OUTSOURCING AND INSOURCING AS COMPLEMENTARY MANAGEMENT TOOLS FOR CREATING THE OPTIMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISES

N.V. Lutskaya

Irkutsk National Research Technical University,
83, Lermontova st., 664074, Irkutsk, Russian Federation

Abstract

Outsourcing and insourcing are traditionally viewed as the tools of enhancing the competitiveness of enterprises, primarily, owing to the customer's opportunity to focus on promotion of key competencies. The author regards outsourcing and insourcing as complementary tools of creating the optimal organizational structure (composed of internal and external units) to achieve the main objective of an enterprise, namely, increasing the cost and profitability of business. The production and managerial aspects of interaction between the stakeholders have been outlined. It is proposed to view the managerial aspect as the decisive one in terms of enterprise strategy. The main features have been specified which characterize inefficient interaction between the units within an organization during insourcing. The approach has been proposed, according to which the choice of an outsourcer, able to satisfy the business objectives of a customer in the best way is one of the factors of successful outsourcing procedure. In compliance with this approach, four levels of outsourcing have been offered, along with corresponding models of interaction between the stakeholders, with reference to customer's business objectives and outsourcer's capabilities

Key words: enterprise strategy, organizational structure of an enterprise, outsourcing, insourcing, efficiency of interaction, managerial efficiency

For citing:

Lutskaya, N.V. (2016) Outsourcing i insourcing kak vzaimodopolnyayushchie instrumenty menedzhmenta dlya formirovaniya optimal'noj organizacionnoj struktury predpriyatij [Tekst] [Outsourcing and insourcing as complementary management tools for creating the optimal organizational structure of enterprises [Text]]. Organizator proizvodstva [Organizer of Production], 2, 69, 41-57.

On authors:

Nonna Vladislavovna Lutskaya (*NLutskaya@forus.ru*), a postgraduate, the quality management official of «Forus» Company Group.

References

1. Adizes, I.K. (2012). Upravlenie zhiznennym cykлом korporacii [Managing corporate lifecycles]. Piter, 384.
2. Anikin, B.A., Rudaya, I.L. (2009). Outsourcing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta [Outsourcing and outstaffing: high technologies of management]. Moscow. Infra-M, 320.

3. Baburin, D.E. (2011). Metodika ocenki economii, poluchenoj ot ispolzovaniya outsorsinga v vojskakh [Methods of assessment of savings derived from the use of outsourcing in the army] *Finansovaya analitika: problemy i resheniya. [Finance analytics: problems and solutions]*, 16, 54-57.
4. Vorushilin, L.V., Kurbanov, A.H., Kljugin, E.V. (2015). Algoritm primenenija benchmarkinga v interesah povyshenija jekonomicheskoy jeffektivnosti logisticheskikh sistem [Benchmarkin algoritm application in order to improve the economic efficiency of logistics systems]. *Ekonomika i menedzhment sistem upravlenija [Economy and management control systems]*, 4, 46-53.
5. Gasparjan, V. .Autorsoring v cepochkah postavok Ozhidaniya i real'nost' autorsoringa dlja rossijskikh [Gasparyan Outsourcing in supply chains Expectations and reality of outsourcing for Russian], [E-resource]. Access mode: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/ru_deloitte_adam_smith_rus.pdf
6. Gribova, J.N., Bogoviz, A.V. (2010). Autorsoring kak faktor povyshenija jeffektivnosti dejatel'nosti promyshlennyh predpriyati [Outsourcing as a factor in increasing the efficiency of industrial enterprises] *Vestnik altajskoj akademii jekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]*, 3, 45-48.
7. Gurkov, I. B. (2008). *Strategia i structura korporacii [Corporation strategy and structure]*. Moscow.: "Delo" The Academy of National Economy, 288.
8. Dobrovolskiy, E., Karabanov, B. (2005). *Budzheirovanie shag za shagom [Step by step budgeting]*. St.-Petersburg: Piter, 448.
9. Zhemchugov, A.M., Zhemchugov, M.K. (2014). *Cel' predpriyatiya i strategiya ee dostizheniya. Konceptual'nye osnovy [The company's goal and strategy to achieve it. Conceptual bases]*. *Problemy teorii i practiki upravleniya [The problems of theory and practice management]*, 5, 75-80.
10. Zinovieva, O. *Outsorsing vs insorsing [outsourcing vs insourcing]*. *Vedushij portal o kadrovom managmente [Leading portal for personnel management]*. [E-resource]. Access mode: http://hrm.ru/blog_outsorsing-vs-insorsing_de15a
11. Kiryanov, I.V. (2015). *Kolichestvennaya ocenka transakcionnuh izderzhek organizacii [Quantitative estimation of the transaction costs of the organization]*. *Obshij metodicheskij podhod [General methodological approach]*. *Vestnik NGUEU [The Bulletin of Novosibirsk State University of Economics and Management]*, 1, 78-101.
12. Kiryanov, I.V. (2015). *Transakcionnye izderzhki, fenomen torgovogo doma i jekonomicheskaja organizacija [Transaction Costs, the Phenomenon of the Trading House and Economic Organization]*. *The Journal of Institutional Studies*, 4, 112-127.
13. Korolev, O.B. (2014). *Teoriya i practika obespecheniya konkurentosposobnosti predprinimatelskikh struktur na osnove instrumentov autsorsinga [The Theory and practice of maintenance of competitiveness of enterprise structures on the basis of outsourcing tools]*. Moscow, 208.
14. Kostina, G.D., Akulcheva, M.V. (2015). *Setevoj sinergizm v uslovijah gorizontal'nogo vzaimodejstvija proizvodstvennyh struktur [Network synergizm in the conditions of horizontal interaction production structures]*. *Organizator proizvodstva [Organization of Production]*, 3, 11-18.
15. Kotljarov, I.D. (2012). *Vnutrennjaja i vneshnjaja sreda firmy: utocnenie ponjatij [Internal and external firm environment: concepts specification]*. *Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Serija: jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom [Proceedings of the higher educational institutions. Series : economics, finance and production managemen]*, 1, 56-61.
16. Kotljarov, I.D. (2013). *Problemy ocenki jekonomicheskogo jeffekta autsorsinga [Problems relating to assessment of outsourcing economic effect]*. *Problemy jekonomiki i upravlenija neftegazovym kompleksom [Problems of the economy and management of oil and gas complex]*, 6, 9-13.

17. Kurbanov, A. Kh. (2012). Ekonomiko-matematicheskaja model' ocenki organizacionno-jekonomicheskoi jeffektivnosti vnedrenija outsorsinga [Economic-mathematical model of evaluation of organizational-economic efficiency of outsourcing introduction]. Problemy jekonomiki i upravlenija neftegazovym kompleksom [Problems of economy and management of oil and gas complex], 2, 40-44.
18. Kurbanov, A.H., Plotnikov, V.A. (2011). Outsorsing: istoriya, metodologiya, praktika [Outsourcing: history, methodology, practice]. Moscow. INFRA, 112.
19. Lutsкая, N.V. (2016). Outsorsing: urovni predostavlyaemykh uslug i modeli vzaimodejstviya storon [Outsourcing: service levels and cooperation models]. Kompetentnost' [The competence], 2, 133, 28-34.
20. Luckaya, N.V. Loncih, P.A. (2014). Principy i riski outsorsinga [Outsourcing risks and principles]. Nauka dzis: teorija, metodologija, praktyka, problematika [Science today : Theory , methodology, practice , problems], 25-31.
21. Mitrofanova, E. Kak optimizirovat' biznes-model' kompanii [How to optimize the company's business model]. Finansovy Direktor [CFO], 7, 25-32.
22. Rubin, A.G. (2011). Formirovanie organizacionnoj struktury upravleniya predpriyatijem v usloviyah konkurentnogo razvitiya i globaizacii rynkov [The formation of the organizational structure of the enterprise management in the competitive development and the globalization of markets]. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. [Theory and practice of social development], 3, 350-352.
23. Tushavin, V.A (2014). Osobennosti outsorsinga v sfere informacionno-kommunikacionnykh tehnologij [Features of outsourcing in the field of information and communication technologies]. Management i bisness administrirovanie [Management and business administration], 1, 79-86.
24. Farhutdinov, I.I. (2013). Restructurizacija promyshlennykh predpriyatij na osnove sorsingovo manevra [Restructuring of industrial enterprises on the basis of sourcing flexibility]. Socialno-ekonomicheskie i tehicheskie sistemy: issledovaniya, proectirovanie, organizaciya [Socio-economical and technical systems: research, planning, organization], 1, 77-84.
25. Fedoseyev, A., Karabanov, B. (2014). Bitva za effiktivnosy' [The battle for efficiency], 288.
26. ISO 37500:2014. Mezhdunarodnyj standart [International standart]. Outsorsing. Rukovodstvo po upravleniu [Guide to outsourcing].
27. Jong, C.W. (2015). Insourcing or outsourcing: The entrepreneurship approach // University of Missouri Academy of Entrepreneurship Journal, 1, 13-32.