

УДК 338.242

***П. Г. Рябчук***ФГБОУВО «Южно-Уральский гуманитарно-педагогический университет»,  
Челябинск, e-mail: ryabchuk78@masil.ru***В. А. Пахтусов***ФГБОУВО «Южно-Уральский гуманитарно-педагогический университет»,  
Челябинск, e-mail: pakhtusovana@cspu.ru

## **ЦЕЛЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА И ЕГО КЛАССИФИКАЦИЯ В СИСТЕМЕ HR-ТЕХНОЛОГИЙ**

**Ключевые слова:** кадровые технологии, аутсорсинг, инсорсинг, управление персоналом.

Рост требований к повышению эффективности коллективного и индивидуального труда в промышленном секторе, ожесточающиеся требования к структуре персонала государственных учреждений приводит к необходимости реализации широкого спектра HR-технологий. Налоговое законодательство Российской Федерации так же диктует необходимость использования технологий управления персоналом для целей роста эффективности его использования. Наиболее часто встречающаяся кадровая технология из указанного спектра методов управления персоналом стал аутсорсинг. Аутсорсинг предполагает выполнение основным предприятием промышленного кластера только тех процессов, которые являются его сильными сторонами. Остальные, не профильные процессы выполняются прочими специализированными организациями, способными осуществить их более качественно при оптимальном уровне затрат, имеющими соответствующий потенциал. Кадровая технология аутсорсинга позволяет осуществлять выполнение каждого процесса наиболее эффективно, на основе использования передовых бизнес-технологий и ноу-хау для завоевания и удержания конкурентных преимуществ во все более обостряющейся конкурентной борьбе. Экономическая сущность аутсорсинга состоит в построении системы отношений между организациями промышленного кластера, бюджетного сектора, передающими и принимающими на себя выполнение отдельных хозяйственных и управленческих процессов на основе заключаемых долгосрочных соглашений.

***P. G. Ryabchuk***South Ural Humanitarian Pedagogical University, Chelyabinsk,  
e-mail: ryabchuk78@masil.ru***V. A. Pakhtusov***South Ural Humanitarian Pedagogical University, Chelyabinsk,  
e-mail: pakhtusovana@cspu.ru

## **TARGETS OF OUTSOURCING USE AND ITS CLASSIFICATION IN THE HR-TECHNOLOGIES SYSTEM**

**Keywords:** personnel technologies, outsourcing, insourcing, personnel management.

The growing requirements for improving the efficiency of collective and individual labor in the industrial sector, the stricter requirements for the structure of the personnel of government agencies lead to the need to implement a wide range of HR-technologies. The tax legislation of the Russian Federation also dictates the need to use personnel management technologies for the purpose of increasing the efficiency of its use. Outsourcing has become the most frequently encountered personnel technology from the specified range of personnel management methods. Outsourcing assumes that the main enterprise of an industrial cluster performs only those processes that are its strengths. The rest of the non-core processes are carried out by other specialized organizations that are able to carry them out more efficiently at an optimal cost level and have the appropriate potential. Outsourcing HR technology makes it possible to carry out each process in the most efficient way, based on the use of advanced business technologies and know-how to gain and retain competitive advantages in an increasingly aggravated competitive struggle. The economic essence of outsourcing is to build a system of relations between organizations in the industrial cluster, the budget sector, transferring and taking over the implementation of individual economic and management processes on the basis of long-term agreements.

### Введение

Сегодня аутсорсинг, несмотря на свое быстрое развитие, еще не достаточно распространен. Компании боятся потерять контроль, избегают доверять посторонним коммерческие тайны, многие из них не склонны к переменам. Кроме того, лишь немногие знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов. Однако считается, что полный аутсорсинг бизнес-процессов постепенно станет обычным делом для крупных международных компаний. Будет появляться все больше поставщиков услуг, которые будут либо занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач.

**Цель** исследования – исследовать потенциальные сегменты использования аутсорсинга и привести расширенную классификацию услуг аутсорсинга.

### Материалы и методы исследования

Виды аутсорсинга будут определяться видами процессов, передаваемых в компетенцию аутсорсера (принимающего предприятия, входящего на этом основании в состав промышленного кластера). В экономической литературе рассматриваются различные варианты аутсорсинга.

Специалистом в области аутсорсинга Л. Старикова [89] указывает, что аутсорсинг может быть разовым заказом или на постоянной основе – изготовление и поставка каких-либо продуктов и услуг, составляющих неотъемлемую часть основного производства.

Так, профессор А. Ивлев [12] указывает, что рынок аутсорсинга услуг подразделяется на два сегмента:

1. услуги по обработке информации;
2. аутсорсинг бизнес – процессов.

Автор подчеркивает, что в настоящее время первый сегмент, включающий в себя такие виды деятельности, как программирование и расчет зарплаты, является более крупным. Однако, по прогнозам специалистов сегмент аутсорсинга бизнес – процессов, включающий в себя и разнообразные административные задачи, будет расти почти втрое быстрее, чем сегмент услуг по обработке информации.

С подходом А. Ивлева соглашаются И. Гладкова [10], В.В. Полякова и Р.К. Щенина [15] и выделяют два вида аутсорсинга: аутсорсинг бизнес – процессов и ИТ-аутсорсинг.

И. Шелухин рассматривает производственный аутсорсинг как передачу сторонней организации целиком функции произ-

водства или части задач, связанных с производством продукции. Автор выделяет два вида производственного аутсорсинга: аутсорсинг заготовок и комплектующих (доля и степень готовности закупаемых узлов и комплектующих) и аутсорсинг функций и операций по обеспечению производства продукции (передача на сторону функции транспортировки, ремонта оборудования, подготовки производства, самого производственного процесса) [19].

Институт аутсорсинга в своих исследованиях [ссылка на инет] разграничивает ИТ-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов (BPO – business process outsourcing). Такая классификация хороша тем, что каждый вид поддается конкретному описанию и, кроме того, отдельно выделен ИТ-аутсорсинг, который требует весьма подробного рассмотрения, во-первых, как родоначальник современного аутсорсинга, а, во-вторых, как лидер рынка аутсорсинга. Ведь компании, как правило, начинают использование схемы аутсорсинга в первую очередь с ИТ-аутсорсинга, лишь затем плавно переходя к остальным видам. Однако можно выделить еще и производственный аутсорсинг, играющий в последнее время все большую роль в деятельности ряда компаний.

Производственный аутсорсинг подразумевает, что компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. Производственный аутсорсинг позволяет компании, во-первых, сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества; во-вторых, увеличить гибкость производства – ведь на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию, и наконец, вести бизнес на рынках с дешевой рабочей силой.

Аутсорсинг бизнес-процессов включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными, бизнес-образующими. Из их числа на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика. По мне-

нию уже упомянутого института, аутсорсинг бизнес-процессов является необычайно динамично развивающимся видом, причем наибольший рост проявляет аутсорсинг в сфере финансов и бухгалтерского учета.

Аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг) – это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, а именно обслуживание сетевой инфраструктуры; проектирование и планирование автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением; системная интеграция; размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний; создание и поддержка публичных web-серверов; управление информационными системами; приобретение в лизинг компьютерного оборудования, оффшорное программирование.

Е.Л. Ермошкина [11] рассматривает три вида аутсорсинга: IT-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и производственный аутсорсинг.

В.М. Кузнецов [14] рассматривает 3 вида аутсорсинга, применительно промышленных предприятий: минимальный, эффективный и радикальный.

При этом, под минимальным аутсорсингом автор понимает вывод из состава предприятия заготовительных, вспомогательных и обслуживающих подразделений (избавление от непрофильных видов деятельности). В России промышленным предприятиям достаточно легко осуществить минимальный аутсорсинг: имеются специализированные фирмы, готовые взять на себя уборку территории и помещений, питание сотрудников, транспортное обслуживание, профессиональное управление объектами недвижимости, ремонтные и строительные работы и т.п. При реструктуризации промышленных предприятий России на условиях использования минимального аутсорсинга, происходит снятие части имущества с баланса предприятия, вывод из штата предприятия персонала этих цехов и служб (имущество). В результате этого достигается экономия затрат и в короткие сроки увеличение выручки в десятки раз. Таким образом, минимальный аутсорсинг позволяет использовать самые очевидные резервы и почти сразу же получить результаты.

Эффективный аутсорсинг предполагает не только избавление от неосновных производств, но и появление новых функций.

В частности, по мнению В.М. Кузнецова [14], многие крупные российские промышленные предприятия до настоящего времени сохранили сложившуюся в плановой экономике функциональную структуру. Для эффективной работы им необходимо развивать рыночные функции: маркетинг, управление акционерным капиталом, оценочная деятельность, бизнес-планирование, привлечение инвесторов, использование современных информационных технологий и др.

Без использования информационных технологий, эффективный бизнес в настоящее время не возможен, вместе с тем, зачастую не возможно осуществить работы по компьютеризации и информатизации бизнеса силами внутреннего подразделения предприятия. Поэтому IT – аутсорсинг настолько развит в мире (80% публикаций Интернета по проблемам аутсорсинга приходится на данный вид). Кроме IT-аутсорсинга, к эффективному аутсорсингу В.М. Кузнецов [14] относит аутсорсинг бухгалтерских услуг, консультационных фирм и т.п.

Радикальный аутсорсинг предполагает создание оболочечной фирмы, т.е. фирмы без производства, готовой взять на себя транзакционные издержки (издержки обращения). Автор исходит из того, что в будущем останутся только компании, которые:

а) разрабатывают новые и модифицируют существующие продукты (инжиниринг), занимаются диспетчеризацией размещения заказов, контролем качества, поиском финансовых средств, активной работой на рынке, в частности формированием рыночных ниш, созданием брендов, контролем продвижения товаров на рынке и т.п.

б) осуществляют производство товаров, работ, услуг по заказу и под товарным знаком фирм первого типа, то есть являются аутсорсерами.

Таким образом, при радикальном аутсорсинге предприятие оставляет за собой лишь интеллектуальную деятельность.

Роль аутсорсинга в повышении эффективности работы предприятия показана в таблице 1 [14].

Этот же автор указывает на то, что на рынке работают три вида фирм, осуществляющих три вида аутсорсинговых услуг:

1) аутсорсинг непрофильных видов деятельности – работ и услуг, которыми обычно занимаются обеспечивающие, вспомогательные, обслуживающие цеха и службы;

2) аутсорсинг интеллектуальных услуг – юридические, информационные, вычислительные, консультационные, рекрутинговые, бухгалтерские, исследовательские, маркетинговые, инвестиционные, сертификационные и т.п.

3) аутсорсинг производственных процессов – изготовление в рамках производственной кооперации по заказу предприятия деталей, комплектующих, узлов, частей изделий или даже готовых изделий (но по чертежам и под торговой маркой заказчика) [50].

Таким образом, автор рассматривает виды аутсорсинга с позиции спроса и предложения.

Рынок сбыта для предлагаемых аутсорсинговыми фирмами интеллектуальных услуг и услуг связанных с непрофильными видами деятельности широк, услуги носят универсальный характер. Рынок аутсорсинга производственных процессов специфичен, услуги не всегда носят универсальный характер (таблица 2) [14].

И. Гладкова [10] рассматривает аутсорсинг с позиции спроса. При этом он выделяет функции предприятия, которые могут быть переданы сторонним организациям: второстепенные функции (речь идет о функции, которая сама по себе не создает добавленной стоимости и/или не приносит прибыли предприятию, хотя и является необходимой. Это могут быть бухгалтерские функции и функции системного администратора, кадровый учет, обучение персо-

нала и т.п. К этой же категории могут быть отнесены любые функции (даже основные) имеющие разовый характер, скажем, работы связанные с перепроектированием / реструктуризацией / модернизацией производства.), новые функции (функции, которых ранее не было, и необходимость которых возникла в процессе развития предприятия. Характерной особенностью новых функций является отсутствие достаточной собственной компетентности в вопросе и риски потерь, связанных с освоением неизведанного. Например: маркетинг и сбыт на новых (для предприятия) товарных и/или географических рынках; разработка непрофильных (по специализации), но принципиально значимых компонентов выпускаемой продукции (приводов, электронных блоков и т.п.); освоение новых (производственных) технологий.) и существующие функции (выполнение части производственных функций своими силами не всегда возможно с конкурентоспособными ценой / качеством. Особенно часто это происходит на операциях с небольшим объемом работ, требующих высокой квалификации и/или специализированного (дорогостоящего) оборудования. Примером такой функции, по И. Гладковой, могут быть разного рода (климатические или механические) испытания) [10].

В.В. Полякова и Р.К. Щенина помимо видов аутсорсинга, рассматривают такие его формы, как полный и выборочный [15].

Таблица 1

Роль аутсорсинга в повышении эффективности работы предприятия

Фактор эффективности	Степень использования фактора эффективности в зависимости от типа аутсорсинга		
	Минимальный	Эффективный	Радикальный
Концентрация на ключевой компетенции	Удовлетворительное	Удовлетворительное	Полное
Снижение затрат	Полное	Полное	Полное
Применение передового опыта, знаний, технологий	Удовлетворительное	Полное	Полное
Развитие рыночных функций предприятия	«Нулевое»	Полное	Полное
Снижение рисков	Минимальное	Минимальное	Полное
Более полное использование своих ресурсов	Минимальное	Удовлетворительное	Полное
Оптимизация структуры инвестиций	Минимальное	Удовлетворительное	Полное
Рост капитализации за счет роста стоимости нематериальных активов	Минимальное	Удовлетворительное	Полное

Характеристика разных видов аутсорсинговых услуг

Особенности рынка	Хозяйственные связи между заказчиком и аутсорсером
Аутсорсинг непрофильных видов деятельности	
Универсальный характер (потребителями могут быть любые предприятия). Массовый и растущий спрос. Растущее предложение. Обострение конкуренции. Повышение качества и ассортимента услуг, внедрение высоких стандартов сервиса.	Преимущественно долгосрочные договоры и соглашения. Возможны конкурсы, тендеры, аукционы на привлечение аутсорсеров. Иногда заказчику выгодно заключать разовые контракты (ремонт, перевозки и др.). Есть случаи участия заказчика в капитале аутсорсера.
Аутсорсинг интеллектуальных услуг	
Универсальный характер услуг. Растущий спрос. Быстрое «вызревание» рынка услуг (его структуризация, сегментация, формирование современной рыночной инфраструктуры). Рост конкуренции и вместе с ней качества и разнообразия услуг.	Преимущественно краткосрочные и разовые договоры (встречается и абонементное обслуживание). Иногда практикуются конкурсы, тендеры, аукционы на привлечение исполнителей (например, оценщиков или IT-аутсорсеров). Участие заказчика в капитале аутсорсера – крайне редко.
Аутсорсинг производственных процессов:	
Производство промышленных товаров, работ, услуг	
Универсальный характер услуг. Огромный потенциал спроса. Рынок только еще начинает формироваться.	Преимущественно долгосрочные договоры. Возможны конкурсы, тендеры, аукционы. Есть случаи участия заказчика в капитале аутсорсера.
Контрактное производство деталей, узлов, комплектующих изделий	
Специализированный спрос. Он становится универсальным только при развитии стандартизации, унификации, нормализации деталей и узлов. Поэтому зачастую аутсорсер работает только на одного заказчика.	Часто долгосрочные контракты. Не редкость – взаимное участие в капитале.

Полный аутсорсинг – это передача бизнес процесса аутсорсеру в целом, преследующая цели повышения рыночной стоимости компании, обеспечение соответствия качественного уровня бизнес-процессов требованиям рынка. Такая форма находит применение в отношении вспомогательных бизнес-процессов (обучение персонала, управление финансами и т.п.). К полному аутсорсингу авторы относят также усовершенствованный аутсорсинг, когда компания полностью передает производственные процессы одному или нескольким аутсорсерам, оставляя за собой лишь функции контроля качества, разработки и продвижения новых продуктов, выбор стратегии развития и т.п.

Выборочный (частичный) аутсорсинг – это передача определенного набора функций аутсорсеру или выделение для этой цели подразделения компании в отдельное производство, создание дочерней фирмы. Частичный аутсорсинг широко используется при разработке новых продуктов, вне-

дрении ноу-хау или дорогостоящих или дорогостоящих технологий, требующих значительных инвестиций и продолжительных сроков освоения. При этом в реализацию бизнес-процессов вовлечены ресурсы нескольких организаций, каждая из которых в данном случае снижает долю собственного риска, перераспределяя затраты между партнерами [15].

Виды аутсорсинга можно определить и с позиции ресурсов, которыми он располагает. Так, А. Ивлев [12] выделяет следующие виды ресурсов:

1. Профессиональный (у аутсорсера есть специалисты лучше, чем у Вас).

2. Производственно-технологический (аутсорсер располагает необходимыми мощностями).

3. Финансово-административный (аутсорсер может управлять так, чтобы ускорить выполнение каких-либо процессов и снизить стоимость).

4. Географический (в некоторых регионах работа может стоить дешевле).

Типы и виды аутсорсинга
Аутсорсинг основных процессов
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аутсорсинг научно- исследовательских процессов;</li> <li>– Аутсорсинг производственных процессов;</li> <li>– Аутсорсинг реализационных процессов и т.п.</li> </ul>
Аутсорсинг обеспечивающих процессов
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снабжение;</li> <li>– Финансирование;</li> <li>– Подбор кадров;</li> <li>– Энергообеспечение и т.п.</li> </ul>
Аутсорсинг управленческих и информационных процессов
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Координация всех процессов (как правило остается в компетенции основного предприятия кластера);</li> <li>– Аутсорсинг информационно-аналитических процессов:</li> <li>– Аналитических;</li> <li>– Маркетинговых;</li> <li>– Бухгалтерских;</li> <li>– Консалтинговых;</li> <li>– Юридических и т.п.</li> </ul>
Аутсорсинг вспомогательных процессов
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чистка - уборка;</li> <li>– Питание;</li> <li>– Транспортное обслуживание;</li> <li>– Ремонтно-строительные процессы и т.п.</li> </ul>

Рис. 1. Виды аутсорсинга в системе управления персоналом

Уточним классификацию аутсорсинга. Для этого определимся с различием понятий тип и вид. Тип – это форма чего либо, вид обладающий существенными качественными признаками [5]. Вид в логике – основное понятие классификации, служащее для выражения соотношений между классами: из двух классов тот что содержится в другом называется вид [4]. Виды аутсорсинга определяются видом процесса / процессов (рисунок 1) отданных в компетенцию других организаций промышленного Типы аутсорсинга могут быть следующими:

1. В зависимости от условий сотрудничества (разовый и постоянный).

2. В зависимости от типа процесса (аутсорсинг основных, управленческих и информационных, вспомогательных процессов).

3. В зависимости от объема (полный (например, отданы в аутсорсинг все вспомогательные процессы) и выборочный (например, отдано в аутсорсинг часть вспомогательных процессов) и глобальный (в аутсорсинг отданы все процессы, за исключением управленческого процесса, координирующего все прочие процессы).

В западной практике принято использовать следующую схему для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг, разработанную специалистами института аутсорсинга Business Process Outsourcing [20] (рисунок 2).

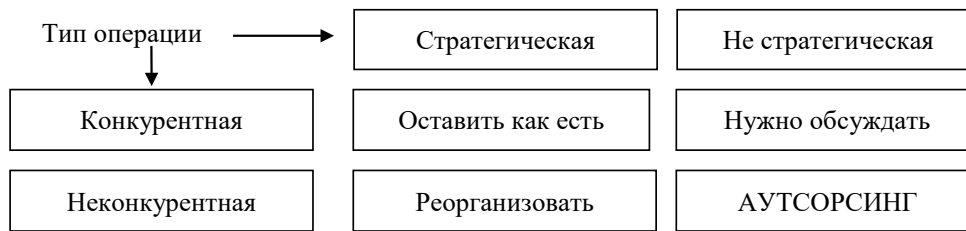


Рис. 2. Схема оценки целесообразности перехода на аутсорсинг

Используя данную схему, следует исходить из того, что критерии определения насколько стратегическая позиция компании по отдельному виду операции являются уникальными для каждой организации и подвержены субъективному восприятию менеджеров.

Поле «Реорганизовать» означает то, что существует возможность в краткосрочном периоде отдать операцию на аутсорсинг, но в долгосрочном периоде она должна быть возвращена под контроль компании.

Поле «Необходимо обсуждать» означает много возможных решений: продажа, расширение и предоставление услуг другим организациям, аутсорсинг, расширение профиля и создание стратегического конкурентного преимущества.

Сочетание типа операций не стратегическая и не конкурентная предполагает однозначность принятия решения в пользу аутсорсинга. Промышленные предприятия, лежащие в основе промышленного кластера, принимая решение об аутсорсинге, исходят из тех преимуществ, которые он предоставляет, сопоставляя их с недостатками.

К основным преимуществам аутсорсинга, как отмечено специалистами [2,3, 13, 16, 17], можно отнести:

- Возможность снизить издержки при более качественном совершении процессов предприятия.

- Возможность развития при отсутствии необходимого количества собственных ресурсов и т.п. [13].

- Снижение риска, связанного с изменениями технологии и/или покупательских предпочтений [20]. Это обеспечивается за счет большей гибкости компаний кластера.

- Улучшение инновационных возможностей компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового

уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт.

- Ускорение приобретения ресурсов и навыков.

- Возможность сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем [16, 17].

- Увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации издержек при сохранении текущего уровня качества продукции и (или) услуг [2].

- Надежность и стабильность, связанные с тем, что аутсорсинговая компания несет ответственность за выполняемую работу в соответствии с договором на обслуживание и действующим законодательством;

- Дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке) [3].

Эффект от применения аутсорсинга может быть различным. А. Ивлев считает, что особое внимание нужно обратить на следующие результаты:

- сокращение затрат на операции составляет порядка 35%;

- повышение прибыльности капитала – в среднем 6%;

- ускорение роста доходов;

- возможность сосредоточиться на обслуживании клиентов, что приводит к росту их числа за счет хорошего сервиса;

- возможность сосредоточиться на основной деятельности, а не на вторичных и обеспечивающих процессах.

Гарный А.В. [8, 9] отмечает, что аутсорсинг позволяет снизить на 50 или более процентов издержки на соответствующие процессы предприятий, связанные с изготовлением продукции и оказанием услуг.

Наряду с преимуществами, внедрение аутсорсинга имеет некоторые угрозы. Специалисты компании «Бизнес – Аналитика»

обращают внимание на следующие угрозы аутсорсинга:

- опасность вывода за свои пределы слишком многих видов деятельности и лишения части собственных ресурсов и возможностей. В таких случаях компания рискует утратить виды деятельности, которые ранее обеспечивали ей успех на рынке. Важно адекватно оценить, выводить какой-либо вид деятельности на аутсорсинг, или развивать данный бизнес-процесс внутри компании;

- опасность несоблюдения конфиденциальности. Обычно аутсорсинговая фирма гарантирует, что утечка информации о заказчике исключена. В аутсорсинговой фирме действует положение о коммерческой тайне клиента, нарушение которого нанесет ущерб прежде всего самой аутсорсинговой компании. Передача информации о деятельности клиента производится только в соответствии с действующим законодательством. Решение о законности требования о выдаче информации выносится только после анализа ситуации юристами аутсорсинговой компании. Утечка информации может позволить конкурентам создать продукт с лучшими потребительскими характеристиками и выиграть борьбу за клиента;

- опасность банкротства аутсорсинговой компании. Как и любая фирма, аутсор-

синговая фирма потенциально может обанкротиться, что рождает дополнительные проблемы по поиску другой аутсорсинговой фирмы и передаче ей всех дел.

Василенко Л.А. [7] рассматривает следующие критерии отказа от аутсорсинга: Отсутствие надежных поставщиков;

- Потенциальная монополия со стороны возможного поставщика;

- Препятствия по приобретению таких заготовок на других предприятиях. Например, большие габариты – высокие транспортные расходы;

- Снижение оперативности ниже требуемого уровня;

- Существенное увеличение сроков изготовления на стороне, неприемлемое для обеспечения процесса производства;

- Увеличение затрат.

### Заключение

В статье описана уточнённая классификация аутсорсинга и проведен анализ сегментов, целесообразных для использования аутсорсинга. В отличие от предыдущих классификаций, предложенная является более подробной и предусматривает деление аутсорсинга на типы и виды. Виды аутсорсинга определяются конечными видами процессов, передаваемых в компетенцию других организаций промышленного кластера.

### Библиографический список

1. Альшутлер Ю.В. Аутсорсинг как инструмент управления российскими розничными торговыми сетями: автореф... дис. кан. наук. М.: 2012. 25 с.
2. Аникин Б., Воронов В. Основные аспекты формирования аутсорсинга // Маркетинг. 2005. № 4. С. 107-116.
3. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2014. 288 с.
4. Анохин А.М. Аутсорсинг как фактор эффективного развития предприятия : автореф... дис. кан. наук. М.: 2010. 23 с.
5. Большой Российский энциклопедический словарь. М.: Большая Российская энциклопедия, 2003. 1888 с.
6. Брилинг М.Г. Аутсорсинг – важный элемент управленческого консультирования // Страховое дело. 2006. №2. С. 22-29.
7. Василенко Л.А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы. М.: Наука, 2012. 216 с.
8. Гарный А.В. К вопросу о конкурентоспособности и инновациях // Труд и социальные отношения. 2004. № 1(сп.). С. 39-49.
9. Гарный А.В. Организационно-управленческие факторы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // Труд и социальные отношения. 2004. № 3(сп.). С. 79-89.
10. Гладкова И., Е. Ольховская Аутсорсинг в ауте // Эксперт – Урал. 2004. № 3. С. 26-29.
11. Ермошкина Е.Л. Аутсорсинг // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения [Электронный ресурс]. URL: (<http://www.audit-it.ru/account5/audar29.php>) (дата обращения: 20.10.2021).



12. Ивлев А.Г. Аутсорсинг организационного развития. М.: Агентство профессионального сервиса, 2009. 312 с.
13. Козлова Н. Аутсорсинг – путь к решению бизнес-задач // Финансовая газета. 2005. № 42. С. 15.
14. Кузнецов В.М., Андреев А.Д. Аутсорсинг: новое слово в управлении // ЭКО. 2005. № 6. С. 79-100.
15. Мировая экономика и международный бизнес: учебник / кол. авторов; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р.К. Щенина. 5-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2008. 688 с.
16. Рябчук П.Г., Федосеев А.В., Мурыгина Л.С., Тюнин А.И. Оценка и управление конкурентоспособностью промышленного предприятия с использованием механизма аутсорсинга // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 9 (часть 2). С. 180-185.
17. Рябчук П.Г., Федосеев А.В., Мурыгина Л.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Лысенко Ю.В. Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 10 (часть 2). С. 167-172.
18. Старикова Л. Аутсорсинг информационных технологий: где грань разумного?// Проблемы теории и практики управления. 2006. № 1. С. 54-63.
19. Стрикленд Ш А.Дж. Аутсорсинг: преимущества и недостатки. 2004. URL: [http://www.elitarium.ru/2004/10/06/outsorsing\\_preimushhestva\\_i\\_nedostatki.html](http://www.elitarium.ru/2004/10/06/outsorsing_preimushhestva_i_nedostatki.html) (дата обращения: 01.012.2021).
20. Business Process Outsourcing [Электронный ресурс]. URL: <http://outsourcing.com/category/bpo/business-process-outsourcing/> (дата обращения: 20.10.2021).