

УДК332

ШИКОВ ПАВЕЛ АЛЕКСЕЕВИЧ

к.т.н., доцент кафедры Экономики и финансов ФГБОУ ВО
«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»,
e-mail: pavel.shikov@mail.ru

ШИКОВ ЮРИЙ АЛЕКСЕЕВИЧ

магистрант кафедры Экономики и финансов ФГБОУ ВО
«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
e-mail: shikov.yuri@gmail.com

ШЕНБЕРГ ЛИЛИЯ СЕРГЕЕВНА

магистрант кафедры Экономики и финансов
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
e-mail: shenbergli@gmail.com

DOI:10.26726/1812-7096-2020-03-32-40

РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГОВОЙ КОМПАНИИ СФЕРЫ УСЛУГ

Аннотация. *Цель работы:* в статье представлено исследование влияния коммуникативной политики на эффективность аутсорсинговой компании. **Метод или методология проведения работы.** Анализируются основные тенденции аутсорсинга в России и его влияние на развитие экономических процессов на основе метода экспертных оценок. **Результат.** На примере конкретного предприятия рассмотрены основные направления внешних и внутренних коммуникаций ООО «Аксор». Проанализированы основные источники и средства коммуникаций компании и клиентов. Основным средством коммуникаций является официальный сайт компании, но в ООО «Аксор» он недостаточно развит. Не организованы коммуникации в социальных сетях, что сдерживает рост коммерческой эффективности компании. Сформулированы выводы и предложения по улучшению коммуникативной политики с целью повышения эффективности коммерческой деятельности ООО «Аксор». **Область применения результатов.** Полученные результаты применимы для большинства аутсорсинговых компаний, которые недооценивают значение уровня развития коммуникативной политики для обеспечения коммерческого успеха и эффективности всей деятельности компании. Сайт компании, мобильное приложение и социальные сети — основные средства коммуникации, реализации маркетинговой политики, активного продвижения своих товаров и услуг. **Выводы:** развитие коммуникативной политики компании, таких источников привлечения, как официальный сайт, членство в торговых палатах, участие в социальных сетях и разработка мобильного приложения, позволит компании выйти на новый уровень и завоевать статус современной развивающейся компании, идущей в ногу со временем, что обеспечит число новых клиентов и, как следствие, повысит эффективность всей компании. **Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, коммуникативная политика, сфера услуг, эффективность компании.

SHIKOV PAVEL ALEKSEEVICH

Ph. D. in technology , associate Professor of the Department of Economics
and Finance, Saint Petersburg state University of industrial technologies and design,
e-mail: pavel.shikov@mail.ru

SHIKOV YURI ALEKSEEVICH

master's degree in Economics and Finance
Saint Petersburg state University of industrial technologies and design,
e-mail: shikov.yuri@gmail.com

SHENBERG LILIYA SERGEEVNA

master's degree in Economics and Finance
Saint Petersburg state University of industrial technologies and design,
e-mail: shenbergli@gmail.com

DEVELOPMENT OF COMMUNICATION POLICY IN ORDER TO IMPROVE EFFICIENCY OF A SERVICE SECTOR OUTSOURCING COMPANY

Abstract. Purpose: the article presents a study of the impact of communication policy on the effectiveness of an outsourcing company. **Method or methodology of the work.** The article analyzes the main trends of outsourcing in Russia and its impact on the development of economic processes based on the method of expert assessments. **Result.** On the example of a specific enterprise, the main directions of external and internal communications of Axor LLC are considered. The main sources and means of communication of the company and clients are analyzed. The main means of communication is the official website of the company, but it is not sufficiently developed in Axor LLC. Communication in social networks is not organized, which hinders the growth of the company's commercial efficiency. Conclusions and suggestions for improving the communication policy in order to increase the efficiency of the commercial activities of Axor LLC are formulated. **Scope of the results.** The results obtained are applicable to the majority of outsourcing companies that underestimate the importance of the level of development of communication policy to ensure the commercial success and efficiency of all the company's activities. The company's website, mobile app, and social networks are the main means of communication, marketing policy implementation, and active promotion of their products and services. **Conclusions:** the development of the company's communication policy, such sources of attraction as the official website, membership in chambers of Commerce, participation in social networks and the development of a mobile app, will allow the company to reach a new level and win the status of a modern developing company, keeping up with the times, which will ensure the number of new customers and, as a result, increase the efficiency of the entire company.

Keywords: outsourcing, business process outsourcing, communication policy, service sector, company efficiency.

Введение. В настоящее время много говорится о развитии цифровой экономики как важнейшем элементе предоставления цифровых услуг. Главная специфика цифровых услуг – полная независимость от физического месторасположения человеческих ресурсов, поставщика и заказчика, а также возможность их удаленной доставки. Традиционно предоставлением и управлением цифровыми ИТ-услугами в интересах крупных заказчиков занимались провайдеры так называемых управляемых услуг. В связи со значительным расширением использования предприятиями моделей мультисорсинга от «лучших в своем классе» поставщиков у бизнеса все чаще возникают задачи интеграции сервисов от различных поставщиков услуг, включая системных интеграторов, телеком-операторов, производителей оборудования, сервисных компаний, операторов ЦОД и др. Специально для помощи в организации интеграции цифровых услуг была разработана методология SIAM (Service Integration and Management) ³/₄ набор принципов и практик, способствующих установлению отношений совместной работы между организацией и ее поставщиками услуг для получения максимальной выгоды от мультисорсинга [6].

Аутсорсинг все больше становится популярным в России. «Смысл аутсорсинга сводится к следующему: сосредоточьте все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для вашей организации, и передайте остальные поддерживающие или сопутствующие функции профессиональному партнеру» [9]. Такой подход оказался востребованным и очень выгодным для многих предприятий и компаний, особенно для малых и средних.

«Популярность аутсорсинга напрямую зависит от размера компании. Наиболее охотно привлекают внешние ресурсы в компании с численностью менее 50 человек» [13]. Исследованиями и анализу перспектив использования аутсорсинга в России посвящено большое количество публикаций [11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20] и др. Во многом они сходятся во мнении, что аутсорсинг займет свое достойное место в экономике нашей страны, и с каждым годом перечень работ и услуг, передаваемых на аутсорсинг, будет только расти.

Методы исследования. С развитием доступности цифровых бизнес-технологий и инфраструктуры, включая интернет, цифровые услуги, предоставляемые в удаленном режиме, получают все большее распространение. Кроме того, все большее количество услуг стандартизируется, роботизируется, в том числе с использованием технологий искусственного интеллекта и машинного обучения, существенно снижая требования к образованию, опыту и сертификации персонала, участвующего в их производстве и предоставлении.

Развитие облачных технологий продолжает оказывать огромное влияние на рынок услуг аутсорсинга, прежде всего на способ доставки цифровых услуг. Иногда использование облачных услуг даже называют «Аутсорсинг 2.0». С развитием новых способов доставки услуг все больше руководителей предприятий начинают понимать, что существует необходимость не в компьютерах, серверах или программном обеспечении, а в качественных услугах за приемлемую (рыночную) цену. И такие услуги сегодня можно получить не только от внутреннего подразделения или дочерней сервисной компании, но также из других источников. Предприятию нужны не только сами цифровые технологии, а прежде всего определенная информация или услуга с заданными характеристиками.

Бурное развитие интернета вещей рождает новые сервисные бизнес-модели и расширяет пространство сервисной экономики, замещая традиционные отрасли промышленного производства и переводя бизнес торговли оборудованием в бизнес продажи услуг на основе оборудования, оснащенного цифровыми датчиками и сенсорами, подключенными к сети интернет. Так, самые передовые производители промышленного компрессорного оборудования (например, компания Kaeser) уже не продают своим клиентам огромные сложные механизмы, они оснащают оборудование датчиками и сенсорами и продают сжатый воздух необходимых параметров [11].

В идеальной сервисной экономике каждое предприятие фокусируется на ключевых компетенциях, а все вспомогательные процессы и функции передаются на аутсорсинг специализированным сервисным компаниям. Не являются исключением и сами сервисные компании. Таким образом, формируется экосистема аутсорсинга, где каждое предприятие является поставщиком своей ключевой услуги/продукта и одновременно потребителем набора вспомогательных бизнес-услуг. В этой системе велика вероятность того, что две крупные сервисные компании будут обслуживать друг друга, являясь друг для друга одновременно и поставщиком, и заказчиком. Так, например, логистическую компанию будут обслуживать IT- и HR-компании, поставщики услуг аутсорсинга бухгалтерии и административных функций и т. д. С учетом того, что аутсорсинговый контракт, как правило, имеет продолжительный срок, возникает устойчивая сервисная экосистема, участники которой выступают стратегическими бизнес-партнерами друг друга и регулярно производят между собой взаиморасчеты или взаимозачеты. Данная среда является идеальной для использования технологий smart-контрактов и технологий распределенных реестров [7].

«Индустрия аутсорсинга в России насчитывает сегодня не более 20 лет, и ее развитие осуществляется пока исключительно за счет усилий и самоорганизации самих игроков рынка. На мировом рынке аутсорсинга услуг Россия представлена достаточно слабо и остается известной специалистам и заказчикам услуг в основном за счет активного развития и продвижения в прошлом десятилетии «оффшорного программирования». Развитие аутсорсинга и индустрии услуг внутри страны также существенно отстает от желаемого и необходимого уровня. Причины такого отставания достаточно много, однако три наиболее важные из них лежат в сложившемся укладе экономики современной России, а именно:

- низкий уровень развития конкуренции;
- низкий уровень развития малого и среднего бизнеса;
- крайне слабая интеграция в мировую экономику» [12].

Исторически предприятия старались реализовывать полный производственный цикл и все технологические операции организовывать у себя, даже если это было не рентабельно и оборудование работало один-два дня в месяц. В большинстве случаев аутсорсинговые предприятия воспринимались как конкуренты и не рассматривались как партнеры. Со временем понимание коммерческой выгоды от аутсорсинга стало преобладать. Сегодня перечень работ и услуг, которые передаются на аутсорсинг, постоянно растет, что приводит к значительному сокращению издержек и увеличению эффективности и прибыльности компаний.

«Проигрывает Россия не только в степени развитости внутреннего рынка аутсорсинга, но и на международных рынках: объем экспорта услуг российских IT-специалистов оценивается на уровне 150–200 млн долл., в то время как объем участия индийских программистов на рынке офшорного программирования еще 15 лет назад оценивался на порядок большей величиной – 12 млрд долл. [2]».

«Полномасштабно этот инструмент еще не используется, но в будущем ожидается усиление спроса на услуги сторонних квалифицированных специалистов. Рост числа контрактов с российскими специалистами неуклонно идет вверх. Объемы аутсорсинга в сфере IT за год в России выросли на 25 %, а в сфере бухгалтерского обслуживания – от 5 % до 15 % [1]».

Важное место в развитии аутсорсинговых предприятий занимает введенный с начала 2016 года новый закон о заемном труде [20]. Он обеспечил некоторую чистку рядов, так как появление такого закона во многом случилось по причине большого количества недобросовестных компаний, предоставляющих некачественные услуги. Для крупных и серьезных аутсорсинговых компаний мало что изменилось, так как нормы, прописанные в законе, ими и так уже давно соблюдаются.

«Для ускорения развития индустрии услуг аутсорсинга внутри России и для обеспечения выхода российских сервисных компаний на глобальные рынки крайне необходимо заинтересованное участие и поддержка государства и государственных институтов развития. В результате целенаправленной поддержки можно получить следующие ощутимые социально-экономические эффекты:

- увеличение количества современных высокомаржинальных сервисных компаний-поставщиков услуг аутсорсинга для российских и зарубежных заказчиков;
- рост числа профессионалов, занятых в инновационной индустрии услуг и аутсорсинга;
- увеличение количества российских предприятий и организаций, включая госсектор и органы государственной власти, перешедших от «натурального хозяйства» на современную сервисную организацию;
- как следствие массового вывода из предприятий непрофильных подразделений/активов – увеличение ВВП страны на 1,5–2 % и значительное увеличение доли услуг в ВВП;
- повышение эффективности труда в российской экономике с одновременным снижением уровня экономической коррупции» [12].

«Исследование показало, насколько велика разница в отношении к аутсорсингу между иностранными и отечественными компаниями. Если первые предпочитают отдавать на него действительно серьезные функции, то вторые – только различные не критичные вещи. Хотя доля компаний, которые отдают на аутсорсинг налоговые дела и бухгалтерию, формирование бизнес-планов и аналогичные вещи, постепенно растет» [14].

Анализируя данные таблицы 1, можно заметить, что 68 компаний из 100 могут передать на аутсорсинг уборку офиса, территории, организацию питания сотрудников, курьерскую доставку. Только половина опрошенных компаний готова передать на аутсорсинг подбор и обучение персонала, вопросы IT-обеспечения, юридическое сопровождение, транспорт и логистику. И три четверти компаний не готовы отдать на аутсорсинг вопросы экономической безопасности, бизнес-планирования и оптимизацию бизнес-процессов, кадровый учет и расчет заработной платы.

И тем не менее перспективы аутсорсинга в России впечатляют. «Аутсорсинг заметно прогрессирует за последние десятилетия и развивает рынок, обогащая рабочими местами. Новые рабочие места, высокий уровень заработной платы, улучшение инфраструктуры – то, что российские компании взяли за основу от американских партнеров. Открываются новые специальности, компании стремительно развиваются, увеличивается спектр профессий и услуг» [19].

Таблица 1

Рейтинг вероятности передачи на аутсорсинг внутренних функций [14]

№ п/п	Вид аутсорсинга	Вероятность, %
1	Сфера обслуживания (уборка офиса, уборка территории, организация питания сотрудников, курьерская служба)	68
2	Физическая охрана	61
3	Подбор, обучение персонала	48
4	Транспорт, логистика	47
5	Юридическое обеспечение деятельности	46
6	IT-инфраструктура, хостинг	46
7	Call-центры	35
8	Документальный кадровый учет	25
9	Бизнес-планирование и оптимизация процессов	25
10	Экономическая и информационная безопасность	17
11	Расчет заработной платы	16

Источник: «Популярные виды аутсорсинга в РФ в 2018 году» (<https://praxiscom.ru/populyarnye-vidy-autsorsinga-v-rf-v-2018>).

Результаты. Исследуем влияние коммуникативной политики на эффективность коммерческой деятельности предприятия ООО «Аксор». Внешние коммуникации ООО «Аксор» осуществляются тремя способами:

- через официальный сайт компании: <http://www.acsour.com/ru/>;
- через публикации и комментарии специалистов компании ООО «Аксор» в СМИ;
- через бизнес-ассоциации, такие как Am Cham Russia и SPIBA.

На официальном сайте компании размещается следующая информация:

- сведения о самой компании;
- об услугах, предоставляемых компанией;
- о мероприятиях, участником которых является компания;
- о публикациях статей специалистов компании в СМИ;
- об актуальных новостях в сфере аутсорсинга;
- об изменениях в законодательстве тех сфер деятельности, которыми занимается компания;
- контактные сведения и др.

Профессиональные статьи специалистов компании ООО «Аксор» публикуются в таких изданиях, как «Бухгалтерские вести», «Актуальная бухгалтерия», «Справочник кадровика» и др. Профессиональные комментарии специалистов можно увидеть в таких изданиях, как «Деловой Петербург», «Коммерсантъ», «Газета.ru», «Вакансия.ru» и др. Публикации дают возможность оценить профессионализм сотрудников компании, а также заинтересовать в деятельности ООО «Аксор».

На сегодняшний день компания ООО «Аксор» состоит в целом ряде бизнес-ассоциаций: American Chamber of Commerce in Russia (Am Cham Russia) и Saint-Petersburg International Business Association (SPIBA). В рамках этих ассоциаций организуются конференции и круглые столы, на которых специалисты компании ООО «Аксор», наряду с другими участниками, выступают с докладами на профессиональном уровне. Это дает возможность оценить аудитории высокий уровень услуг в компании. Руководители компании зачастую являются сопредседателями различных комитетов бизнес-ассоциаций, таких как: финансовый комитет, HR-комитет, комитет по закупкам и т. д.

В этих ассоциациях находятся профильные клиенты ООО «Аксор» – иностранные компании или их представительства (как правило, с численностью до 300 человек). Партнерами компании являются: HR-клуб «Как делать», рейтинговое агентство «РАЕХ», газета «Ведомости», компания «Тэхсом».

К сожалению, практически отсутствуют какие-либо коммуникации и реклама ООО «Аксор» в социальных сетях, что существенно позволило улучшить продвижение продукции и услуг, а также привлечь новых клиентов. Основные источники привлечения клиентов в компанию ООО «Аксор» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Источники привлечения клиентов

Источник	2017 год, %	2018 год, %	2019 год, %	Клиенты 2017–2019 годы, %
Рекомендации партнеров	54	50	31	44
Рекомендации клиентов	38	40	38	39
Рекомендации сотрудников	-	-	15	6
Холодные продажи	8	10	-	5
Участие в мероприятиях	-	-	8	3
Официальный сайт, соцсети, СМИ	-	-	8	3

В компании ООО «Аксор» взято за правило проводить закрытое поквартальное и годовое собрания (менеджмент-митинг), на которых собственники организации и руководители всех существующих подразделений компании составляют и анализируют план продаж, выявляют успехи и провалы компании. Данные собрания считаются совещаниями экспертов компании ООО «Аксор». Опираясь на данные таблицы 2, проанализируем источники привлечения новых клиентов и определим самый эффективный из них.

Для проведения исследования было привлечено 8 экспертов, работающих в компании ООО «Аксор» (генеральный директор, операционный директор, заместитель операционного директора, руководитель отдела по расчету заработной платы, руководитель отдела кадрового администрирования, руководитель отдела по работе с персоналом, руководитель отдела маркетинга и связей с общественностью, а также руководитель юридического отдела). Экспертам было предложено осуществить ранжирование источников привлечения клиентов по степени эффективности в порядке убывания. Результаты опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3

Ранжирование источников привлечения клиентов экспертами компании ООО «Аксор»

Источник Источник	Эксперты							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Рекомендации партнеров	6	6	5	5	5	6	5	6
Рекомендации клиентов	5	5	6	6	6	5	6	5
Рекомендации сотрудников	4	4	4	3	4	3	3	4
Холодные продажи	3	3	3	4	3	4	4	3
Участие в мероприятиях	2	2	2	1	2	2	1	2
Официальный сайт, соцсети, СМИ	1	1	1	2	1	1	2	1

Следующий шаг исследования – проверка согласованности мнений экспертов. Для этого используем коэффициент конкордации, который рассчитывается по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^N r_{ij} - \frac{N(n+1)}{2} \right)^2}{N^2(n^3 - n)}$$

r_{ij}

где r_{ij} – ранг i-го показателя, присвоенный j-м экспертом;
 N – количество экспертов;
 n – количество единичных показателей качества (в данном случае – источники привлечения клиентов).

Выполнив вычисления с помощью формулы (1), коэффициент конкордации составил $W=0,9$. Так как $W > 0,7$ – это означает, что мнение экспертов согласованно. Значение коэффициента конкордации и данные таблицы 21 дают возможность сделать вывод о том, что самыми эффективными источниками привлечения новых клиентов являются рекомендации партнеров и рекомендации клиентов.

Главные потенциальные клиенты компании – это средние иностранные компании численностью до трехсот человек. Именно они приносят большую часть дохода от всей выручки – 71 % (рис. 15). ООО «Аксор» ориентировано в большей степени на средние компании, нежели на крупные, так как в большинстве случаев у крупных компаний имеются собственные трудовые ресурсы, и у них нет необходимости пользоваться услугами аутсорсинга. Эффективность источников привлечения средних компаний в 2019 году представлена на рисунке 1.

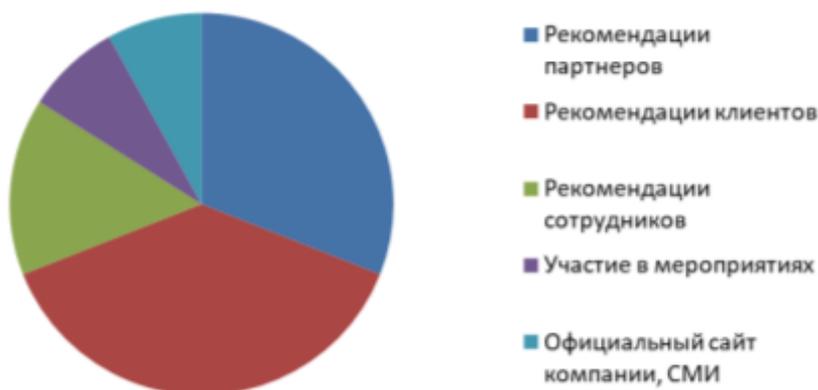


Рис. 1. Эффективность источников привлечения средних компаний в 2019 году.

Опираясь на анализ коммуникативной политики ООО «Аксор», можно сделать вывод о том, что одним из самых неэффективных источников привлечения новых клиентов является официальный сайт компании. Это говорит о том, что сайт недостаточно развит. Именно в разработке современного сайта лежит ключ к успеху привлечения новых клиентов, а также и новых потенциальных сотрудников.

Основным средством коммуникаций является официальный сайт компании. Для того чтобы сайт стал эффективным и действенным, компании необходимо:

1. Продумать структуру сайта и пользовательский интерфейс.
2. В удобном виде представить информацию о компании, ее услугах и продукции.
3. Разработать стильный дизайн.
4. Использовать гиперссылки и интуитивно понятный интерфейс для организации поиска нужной информации за два-три клика мышкой.
5. Разработать мобильное приложение, которое сделает доступными коммуникации в любое время и с любых мобильных устройств.
6. Каждый современный человек пользуется мобильным телефоном и ищет информацию через интернет, используя смартфон или планшет. Мобильная версия сайта поможет располо-

жить к работе компании новых потенциальных клиентов и сотрудников.

Как отмечалось ранее, компания ООО «Аксор» состоит в крупных бизнес-ассоциациях. Членство в данных организациях дает большой приток новых клиентов. Для увеличения количества новых клиентов компании следует вступить и в другие аналогичные ассоциации. Таковыми организациями могут быть: Российско-Британская торговая палата (РБТП) и Китайско-русская торговая палата (КРТП).

Для продвижения компании в области привлечения новых профессиональных сотрудников необходимо понимать, какими способами их можно привлечь. Средний возраст работников компании ООО «Аксор» составляет 30 лет. Из этого следует, что потенциальные сотрудники компании – это молодые современные люди, которые при выборе работодателя все чаще обращаются к социальным сетям. Деловое, информативное и активное ведение официальных страниц компании в таких социальных сетях, как Facebook и Instagram, повышает процент привлекательности предприятия у данной возрастной категории.

В компании ООО «Аксор» существует внутренний портал для сотрудников на базе технологий Bitrix 24, в котором находятся шаблоны документов, онлайн-консультации, профессиональные статьи, новости компании и сферы ее деятельности, анонсы мероприятий предприятия и др. Также существует официальный портал для обмена документами с клиентами. Основываясь на данных методах коммуникации, для упрощения работы сотрудников и контактов с клиентами можно разработать мобильное приложение, которое будет удобным в использовании, а главное – полезным и действенным.

Выводы: проанализировав коммуникативную политику компании ООО «Аксор», можно говорить о положительной динамике развития. Основными источниками привлечения клиентов оказались рекомендации партнеров и рекомендации клиентов. Эти источники привлечения дают большой приток новых клиентов. Однако остальные позиции оказались слабо развиты, что отражается на количестве новых клиентов. Развитие таких источников привлечения, как официальный сайт, членство в торговых палатах, участие в социальных сетях и разработка мобильного приложения, позволит компании выйти на новый уровень и завоевать статус современной развивающейся компании, идущей в ногу со временем, что, в свою очередь, повысит количество новых клиентов и, как следствие, эффективность всей компании.

Литература

1. Аутсорсинг бизнес-процессов в России: сложное настоящее и хорошее будущее. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://praxiscom.ru/outsourcing-biznes-protsesov-v-rossii-slozhnoe-nastoyashhee-i-horoshee-budushhee/> (дата обращения: 05.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
2. Блинова У. Ю. Бухгалтерский аутсорсинг в развитии мирового рынка бухгалтерских услуг. Монография. – Москва: Русайнс. – 2020. – 176 с.
3. Боркова Е. А., Манжукова Д. Т., Медведева Н. Д. Анализ развития IT-аутсорсинга в России с учетом рисков его использования // Петербургский экономический журнал. – 2019. – № 3.
4. Валитова А. В. Аутсорсинг в России сегодня: страхи и сомнения // Молодой ученый. – 2012. – № 10. – С. 112–114. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/45/5421/> (дата обращения: 20.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
5. Ваш кадровый ресурс. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://outsourcing-kadrov.ru/blog/osnovnyie-perspektivy-i-razvitiya-outsorsinga-v-rossii> (дата обращения: 20.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
6. Виташек К., Ледьярд М., Манротт К. Взаимовыгодный аутсорсинг: пять правил, которые преобразуют процесс аутсорсинга. – СПб.: ЧУ «Библиотека мастеров интеллектуального труда». – 2016.
7. Восколович Н. А. Экономика платных услуг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Восколович. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт. – 2019. – 410 с.
8. IT-Аутсорсинг 2017: проблемы и перспективы / Портал о современных технологиях мобильной и беспроводной связи. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://1234g.ru/novosti/it-outsorsing-2017> (дата обращения: 20.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
9. Казакова Е. Б., Батерякова А. Р. Аутсорсинг в России: понятие, проблемы и перспективы развития // НиКа. – 2012.
10. Колодеева С. Аутсорсинг в России: проблемы и перспективы развития // Единый Центр Кадров. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eck.ru/blog/outsourcing/outsorsing-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 20.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
11. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. – М.: ИНФРА-М. – 2017.
12. Лейзин И. Б., Шенберг Л. С. Основные тенденции формирования отечественного и мирового рынка услуг аутсорсинга. Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – 2018. – № 4. – С. 519–529.

13. Минева О. К., Каширская Л. В. *Нормативно-правовое обеспечение процесса аутсорсинга и аутстаффинга персонала* // *Вестн. Том. гос. ун-та.* – 2018. – № 430.
14. *Популярные виды аутсорсинга в РФ в 2018 году.* [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://praxiscom.ru/populyarnye-vidy-outsorsinga-v-rf-v-2018/> (дата обращения: 10.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
15. *Проблемы аутсорсинга в России* / Сайт компании «Триумфо». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.triumpho.ru/about/306/> (дата обращения: 20.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
16. Родионова С. А. *Тенденции развития аутсорсинга в управлении персоналом в России и других странах* // *Символ науки.* – 2018. – № 7.
17. Сайт компании 1c-wiseadvice / *Состояние рынка аутсорсинга в России и в мире* // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://1c-wiseadvice.ru/company/blog/sostoyanie-rynka-outsorsinga-v-rossii-i-v-mire/> (дата обращения: 20.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
18. Стапран Д. А. *Аутсорсинговые отношения в экономике и предпринимательстве* // *Пространственная экономика.* – 2018. – № 2.
19. Тереховская П. Ю., Коваленко С. Н. *Достоинства и недостатки аутсорсинга в России* // *Символ науки.* – 2016. – № 10-1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostoinstva-i-nedostatki-outsorsinga-v-rossii> (дата обращения: 20.03.2020), свободный. – Загл. с экрана.
20. *Федеральный закон Российской Федерации от 5 мая 2014 года № 116-ФЗ.*

References:

1. *Autsorsing biznes-processov v Rossii: slozhnoe nastoyashchee i horoshee budushchee.* [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://praxiscom.ru/outsorsing-biznes-protsesov-v-rossii-slozhnoe-nastoyashchee-i-horoshee-budushchee/> (data obrashcheniya: 05.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
2. Blinova U. YU. *Buhgalterskij outsorsing v razvitii mirovogo rynka buhgalterskih uslug. Monografiya.* – Moskva: Rusajns. – 2020. – 176 s.
3. Borkova E. A., Manzhukova D. T., Medvedeva N. D. *Analiz razvitiya IT-outsorsinga v Rossii s uchetom riskov ego ispol'zovaniya* // *Peterburgskij ekonomicheskij zhurnal.* – 2019. – № 3.
4. Valitova A. V. *Autsorsing v Rossii segodnya: strahi i somneniya* // *Molodoj uchenyj.* – 2012. – № 10. – S. 112–114. [Elektronnyj resurs] Rezhim dostupa: <https://moluch.ru/archive/45/5421/> (data obrashcheniya: 20.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
5. *Vash kadrovyy resurs.* [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://outsourcing-kadrov.ru/blog/osnovnyie-perspektivy-i-razvitiya-outsorsinga-v-rossii> (data obrashcheniya: 20.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
6. Vitashek K., Led'yard M., Manrodt K. *Vzaimovыgodnyj outsorsing: pyat' pravil, kotorye preobrazuyut process outsorsinga.* – SPb.: CHU «Biblioteka masterov intellektual'nogo truda». – 2016.
7. Voskolovich N. A. *Ekonomika platnyh uslug: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury* / N. A. Voskolovich. – 3-e izd., ispr. i dop. – Moskva: Izdatel'stvo YUrajt. – 2019. – 410 s.
8. *IT-Autsorsing 2017: problemy i perspektivy* / Portal o sovremennyh tekhnologiyah mobil'noj i besprovodnoj svyazi. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://1234g.ru/novosti/it-outsorsing-2017> (data obrashcheniya: 20.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
9. Kazakova E. B., Bateryakova A. R. *Autsorsing v Rossii: ponyatie, problemy i perspektivy razvitiya* // *NiKa.* – 2012.
10. Kolodeeva S. *Autsorsing v Rossii: problemy i perspektivy razvitiya* // *Edinyj Centr Kadrov.* [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://eck.ru/blog/outsorsing/outsorsing-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya/> (data obrashcheniya: 20.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
11. Kurbanov A. H., Plotnikov V. A. *Autsorsing: istoriya, metodologiya, praktika.* – M.: INFRA-M. – 2017.
12. Lejzin I. B., SHenberg L. S. *Osnovnye tendencii formirovaniya otechestvennogo i mirovogo rynka uslug outsorsinga.* *Vestnik molodyh uchenyh Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizajna.* – 2018. – № 4. – S. 519–529.
13. Минева О. К., Каширская Л. В. *Нормативно-правовое обеспечение процесса аутсорсинга и аутстаффинга персонала* // *Вестн. Том. гос. ун-та.* – 2018. – № 430.
14. *Популярные виды аутсорсинга в РФ в 2018 году.* [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://praxiscom.ru/populyarnye-vidy-outsorsinga-v-rf-v-2018/> (data obrashcheniya: 10.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
15. *Проблемы аутсорсинга в России* / Сайт компании «Триумфо». [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.triumpho.ru/about/306/> (data obrashcheniya: 20.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
16. Родионова С. А. *Тенденции развития аутсорсинга в управлении персоналом в России и других странах* // *Символ науки.* – 2018. – № 7.
17. Сайт компании 1c-wiseadvice / *Состояние рынка аутсорсинга в России и в мире* // [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://1c-wiseadvice.ru/company/blog/sostoyanie-rynka-outsorsinga-v-rossii-i-v-mire/> (data obrashcheniya: 20.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
18. Стапран Д. А. *Аутсорсинговые отношения в экономике и предпринимательстве* // *Пространственная экономика.* – 2018. – № 2.
19. Тереховская П. Ю., Коваленко С. Н. *Достоинства и недостатки аутсорсинга в России* // *Символ науки.* – 2016. – № 10-1. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostoinstva-i-nedostatki-outsorsinga-v-rossii> (data obrashcheniya: 20.03.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
20. *Federal'nyj zakon Rossijskoj Federacii ot 5 maya 2014 goda № 116-FZ.*