

УПРАВЛЕНИЕ АУТСОРСИНГОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Полина Александровна Морозова

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация. *Цель исследования* заключается в совершенствовании системы принятия решения о формировании аутсорсинговых отношений между заказчиком и поставщиком аутсорсинговых услуг, включающей анализ внешней и внутренней среды организации, а также решение о целесообразности продолжения данного сотрудничества в условиях трансформации внешней и внутренней среды обоих предприятий.

Теоретическим и методологическим базисом исследования являются научные труды в данной области исследования аутсорсинговых отношений. В работе используется метод моделирования управленческого процесса для решения прикладных задач управления аутсорсинговыми отношениями.

Результаты исследования. *Автором разработана система управления аутсорсинговыми отношениями с разделением этапов данного процесса по критерию среды предприятия, которая проходит процесс реформатирования, что влияет на приоритетность этапов данной системы. Предложенная система может служить инструментом для менеджмента предприятия — участника аутсорсинговых отношений для построения алгоритмов принятия решения об использовании аутсорсинга и продолжении партнёрства в зависимости от ситуации на рынке и внутри организации.*

Автором представлена матрица как инструмент выбора направления взаимодействия с аутсорсинговым партнером в процессе трансформации внешней и внутренней конъюнктуры организации. Данный инструмент актуален в условиях нестабильности и помогает сократить временные издержки для принятия срочного решения в отношении стратегии аутсорсингового партнерства, включая его международный уровень.

Перспективы в данной области исследования заключаются в разработке стратегий для установления и продолжения сотрудничества с международными аутсорсинговыми партнерами в области производства с учетом специфических характеристик и особенностей данной отрасли, а также стратегических целей организации.

Ключевые слова: *аутсорсинг, международный аутсорсинг, система управления аутсорсинговыми отношениями, конкурентоспособность, выбор аутсорсингового партнера, производственный аутсорсинг, внешняя и внутренняя среда организации, ситуативный подход*

**OURSOURCING RELATIONS MANAGEMENT
IN THE CONTEXT
OF EXTERNAL AND INTERNAL ENTERPRISE ENVIRONMENT**

Polina A. Morozova

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Abstract. *The purpose of the study is to improve the decision-making system on the formation of outsourcing relations on the part of the customer and the supplier of outsourcing services, including an analysis of the external and internal environment of the organization, as well as a decision on the feasibility of continuing this cooperation in the conditions of transformation of the external and internal environment of the enterprise.*

The theoretical and methodological basis of the research *is scientific works in this field of research. The paper uses the method of modeling the management process to solve the applied problems of managing outsourcing relationships.*

Research result. *The author presents an outsourcing relationship management system with the separation of the stages of this process according to the criterion of the enterprise environment, which is undergoing a reformatting process, which affects the priority of the stages of this system. The matrix is proposed as a tool for choosing a direction in working with an outsourcing partner in the conditions of transformation of the external and internal conjuncture of the organization.*

The prospects in this area of research *lie in the development of strategies for establishing and continuing cooperation with international outsourcing partners in manufacture, considering the specific characteristics and characteristics of this industry, as well as the strategic goals of the organization.*

Keywords: *outsourcing, international outsourcing, outsourcing relationship management system, competitiveness, choice of outsourcing partner, production outsourcing, external and internal environment of the organization, situational approach*

Введение. Мировая экономика и субъекты экономической и предпринимательской деятельности в настоящее время функционируют в условиях глобальных геополитических изменений, регионализации и экономического давления под влиянием санкций. Стремительный рывок в эволюции технологий и инструментов производства оказывают существенное влияние на рост конкуренции как среди производителей, так и среди дистрибьютеров. В сложившихся условиях эффективный аутсорсинг бизнес-процессов

продолжает оставаться одним из наиболее популярных инструментов управления конкурентоспособностью предприятия и его ограниченными ресурсами с целью увеличения прибыли и усиления позиций на рынке.

Ряд событий последнего пятилетия указал на значимость эффективного менеджмента в условиях неопределенности, которая возникает в результате непрогнозируемых событий, приводящих к смене условий функционирования бизнеса и острой потребности адаптировать действующие процессы к изме-

няющимся реалиям. В данной ситуации аутсорсинг бизнес-процессов становится одним из вариантов решения возникших проблем, так как, с одной стороны, оптимизирует ресурсы компании.

С другой стороны, компании, передающие и осуществляющие бизнес-процесс производства продукции в рамках аутсорсингового соглашения, в частности с иностранными партнерами, в последние годы сталкиваются с проблемами логистики и роста себестоимости продукции под влиянием волатильности на мировых товарных и финансовых рынках.

В научной литературе встречается значительное число исследований в отношении стратегии принятия решения о привлечении аутсорсингового партнера, расчёта экономической эффективности и обоснованности данного решения.

Большинство существующих алгоритмов и моделей принятия решения о передаче бизнес-процесса на аутсорсинг включают анализ внутренней среды предприятия и основаны на сравнении экономической эффективности реализации выбранного процесса собственными силами и в результате взаимодействия с аутсорсерами [6]. Особое внимание стоит уделить работе И. Котлярова, посвященной алгоритму принятия решения о сотрудничестве с заказчиком со стороны поставщика аутсорсинговых услуг [1]. Автор предлагает поэтапный процесс для заключения наиболее эффективных контрактов с заказчиками аутсорсинговых услуг. Результативность аутсорсинговой деятельности также зависит от эффективного решения со стороны поставщика данного вида деятельности, что оказывает влияние на актуальность исследования процессов принятия решения с обеих сторон.

Стоит отметить исследование Г. Блэра, Х. Вудкок и Р. Пагано, которое включает важный шаг при принятии управленческого решения о привлечении аутсорсера — анализ внешней среды предприятия [7]. Авторы утверждают, что данный этап помогает определить угрозы и риски для компании перед вступлением в аутсорсинговые отношения и предлагают изучать не только внутреннюю, но и внешнюю конъюнктуру рынка. Описанный этап особенно значим в условиях продолжающейся перестройки мировой экономики

и намерении менеджмента предприятия использовать международный аутсорсинг как инструмент управления конкурентоспособностью организации.

Значимое место в данной области исследования занимает работа И. Трущенко, в которой представлены критерии управленческого решения о привлечении аутсорсингового партнера: обоснованность, реалистичность, своевременность, гибкость и экономическая выгодность [11]. Перечисленные критерии могут служить ориентиром для оценки управленческого решения о партнерстве с аутсорсером.

Таким образом, большинство алгоритмов и моделей принятия решений о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг основаны на анализе внутренней среды предприятия, сравнении экономической эффективности различных вариантов и анализа внешней среды в рамках исследования рынка поставщиков, что дает основу для дальнейшего изучения и совершенствования процесса выбора партнеров для аутсорсинга, который рассматривается в данной статье. Однако, более глубокий анализ внешней среды необходим для более качественного решения о сотрудничестве с аутсорсером. При принятии решений о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг необходимо анализировать как внутреннюю, так и внешнюю среду предприятия на основе углубленного анализа прогнозируемых рисков. Кроме того, при достаточном количестве исследований в данной области остаётся без внимания процесс принятия решения о продолжении аутсорсингового сотрудничества в процессе трансформации внешней и внутренней среды организации.

Целью исследования является совершенствование системы принятия решения о формировании аутсорсинговых отношений как со стороны заказчика, так и со стороны поставщика аутсорсинговых услуг, включающей анализ внешней и внутренней среды организации, а также решение о целесообразности продолжения данного сотрудничества в условиях трансформации внешней и внутренней среды предприятия. Следует отметить, что контрактная работа по аутсорсинговым услугам не рассматривается в данном исследовании, но играет важную роль в аутсорсинговых отношениях.

Методика. Теоретическим и методологическим базисом исследования послужили научные труды в области теории аутсорсинга, включая международный аутсорсинг, стратегии принятия решений о сотрудничестве с международным аутсорсинговым партнером и анализа эффективности данного взаимодействия. Эмпирической основой послужили результаты интервью с экспертами в области построения долгосрочных отношений с аутсорсинговыми партнерами. В работе используется метод моделирования управленческого процесса для решения прикладных задач управления аутсорсинговыми отношениями.

Результаты. Автором разработана система управления аутсорсинговыми отношениями с разделением этапов данного процесса по критерию среды предприятия, которая проходит процесс переформатирования, что

влияет на приоритетность этапов данной системы. Предложенная система может служить инструментом для менеджмента предприятия — участника аутсорсинговых отношений для построения алгоритмов принятия решения об использовании аутсорсинга и продолжении партнёрства в зависимости от ситуации на рынке и внутри организации. Автором представлена матрица как инструмент выбора направления в работе с аутсорсинговым партнером в процессе трансформации внешней и внутренней среды организации. Данный инструмент актуален в условиях нестабильности и помогает сократить временные издержки для принятия срочного решения в отношении стратегии аутсорсингового партнерства.

Обсуждение. Результат аутсорсинговых отношений зависит от конъюнктуры рынка, в которой они развиваются. В таблице 1

Таблица 1
Table 1

Сравнительная характеристика внешней и внутренней среды предприятий, использующих собственные ресурсы и привлекающих аутсорсинговых партнеров¹
Comparative analysis of the external and internal environment of enterprises that use their own resources and attract outsourcing partners

Тип компании	Внешняя среда	Внутренняя среда
Без использования аутсорсинга	Микросреда и макросреда, где компания реализует свою деятельность	Совокупность основных и вспомогательных бизнес-процессов компании
С использованием национального аутсорсинга	Макросреда, где компания реализует свою деятельность и взаимодействует с аутсорсинговым партнером в рамках национального рынка	— совокупность основных и вспомогательных бизнес-процессов компании, часть из которых реализуется отечественным аутсорсинговым партнером; — функционирование отдела, отвечающего за сотрудничество с партнерами
С использованием международного аутсорсинга	Глобальный уровень, где компания реализует свою деятельность и взаимодействует с аутсорсинговым партнером в рамках международного рынка	— совокупность основных и вспомогательных бизнес-процессов компании, часть из которых реализуется иностранным партнером; — функционирование отдела, отвечающего за сотрудничество с иностранными партнерами

¹ Источник: составлено автором на основе Полосков С. С., Желтенков А. В., Скубрий Е. В. Влияние факторов внешней и внутренней среды на успешность инновационной среды предприятий // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2020. №3(25). С. 51–62.

представлена сравнительная характеристика внешней и внутренней среды предприятий, использующих только собственные ресурсы и привлекающих аутсорсингового партнера на национальном и мировом рынках. Отличительной чертой во внешних условиях является масштаб и границы рынка, на котором взаимодействуют поставщик и заказчик аутсорсинговых услуг. Для международного аутсорсинга характерны наиболее широкие масштабы, что открывает большее количество перспектив для бизнеса, однако требует глубокого анализа для минимизации рисков. Разница во внутренней среде предприятий, привлекающих аутсорсера и реализующих все функции собственными ресурсами, заключается в совокупности процессов, которые передаются на аутсорсинг, а также в наличии ответственных за партнерство сотрудников. Условия внешней и внутренней среды оказывают разное влияние на компании без использования аутсорсинга и с использованием национального и международного аутсорсинга, что объясняет необходимость адаптировать внутреннюю структуру предприятия, а также оценивать микросреду, макросреду и глобальный уровень для построения уникальных алгоритмов взаимодействия с аутсорсинговыми партнерами.

Современные алгоритмы принятия решения о передаче бизнес-процесса или отдельной функции на аутсорсинг включают шаги по определению неосновного вида деятельности, который возможно передать подрядчику, анализ рынка аутсорсинговых услуг, выбор партнера и расчет экономической эффективности. Данные алгоритмы предлагают различную последовательность данных шагов для передачи бизнес-процесса на аутсорсинг [5; 8; 9].

Несмотря на то, что аутсорсинг предполагает передачу вспомогательного вида деятельности для реализации подрядчику, современные компании также передают и часть основных видов деятельности. Одной из таких функций является производство. Производственный аутсорсинг продолжает занимать место перспективного направления для развития и масштабирования бизнеса. Это связано как с традиционными причинами, такими как более дешевая рабочая сила, доступность ресур-

сов, специализация стран на определенных видах деятельности, так и с современными мотивами, такими как более высокий уровень развития цифровых технологий и высокая скорость внедрения высокотехнологичного оборудования в производство.

Однако в современных условиях, где внешняя и внутренняя среда предприятия меняются в короткие сроки, следует применять ситуативный подход и выстраивать уникальный алгоритм, соответствующий положению организации в определенный период времени. Для подготовки данного алгоритма следует понимать, на каком этапе взаимодействия с аутсорсинговым партнером находится организация, и расставлять приоритеты в реализации шагов по подготовке сотрудничества, отталкиваясь от текущих условий во внешней и внутренней среде предприятия.

На рисунке 1 представлена система управления аутсорсинговыми отношениями, включающая классификацию этапов для заключения и продолжения аутсорсингового партнерства по критерию «среды» предприятия.

Данная система включает основные шаги в формировании и продолжении партнерства со стороны обоих субъектов — заказчика и поставщика аутсорсинговых услуг, так как ситуативный подход и анализ текущей ситуации в подготовке к сотрудничеству становится актуальным для обоих субъектов аутсорсингового взаимодействия. Важность применения уникальных алгоритмов, основанных на анализе внешней и внутренней среды предприятия, формируется в результате быстрого развития рынка, технологий и динамики внутри предприятия.

Кроме того, возможность строить персонализированный для организации алгоритм о реформатировании аутсорсинговых отношений помогает принять наиболее эффективное решение при наступлении непрогнозируемых событий. Как поставщик, так и заказчик аутсорсинговых услуг могут оказаться в ситуации, когда для эффективности итогового результата предприятия необходимо адаптировать текущие процессы и действующие партнерства, что показывает значимость предложенной системы для обоих субъектов и доказывает, что инициатором реформатирования могут быть поставщик и заказчик аутсорсинговых услуг. Триггера-

ми к старту работы по принятию решения о продолжении текущего сотрудничества являются такие факторы, как сокращение прибыли предприятия, увеличение сроков доставки продукции, рост издержек на аутсорсинговые услуги, смена бизнес-стратегии предприятия.

В процессе подготовки алгоритма следует отдавать приоритет тем этапам, чья сре-

да является наиболее волатильной, так как в данных условиях существует наибольшее количество рисков, в процессе анализа которых менеджмент организации может отказаться от передачи или принятия процесса на аутсорсинг, а также продолжении данного сотрудничества, что на начальном этапе сократит временные издержки на реализацию остальных этапов.

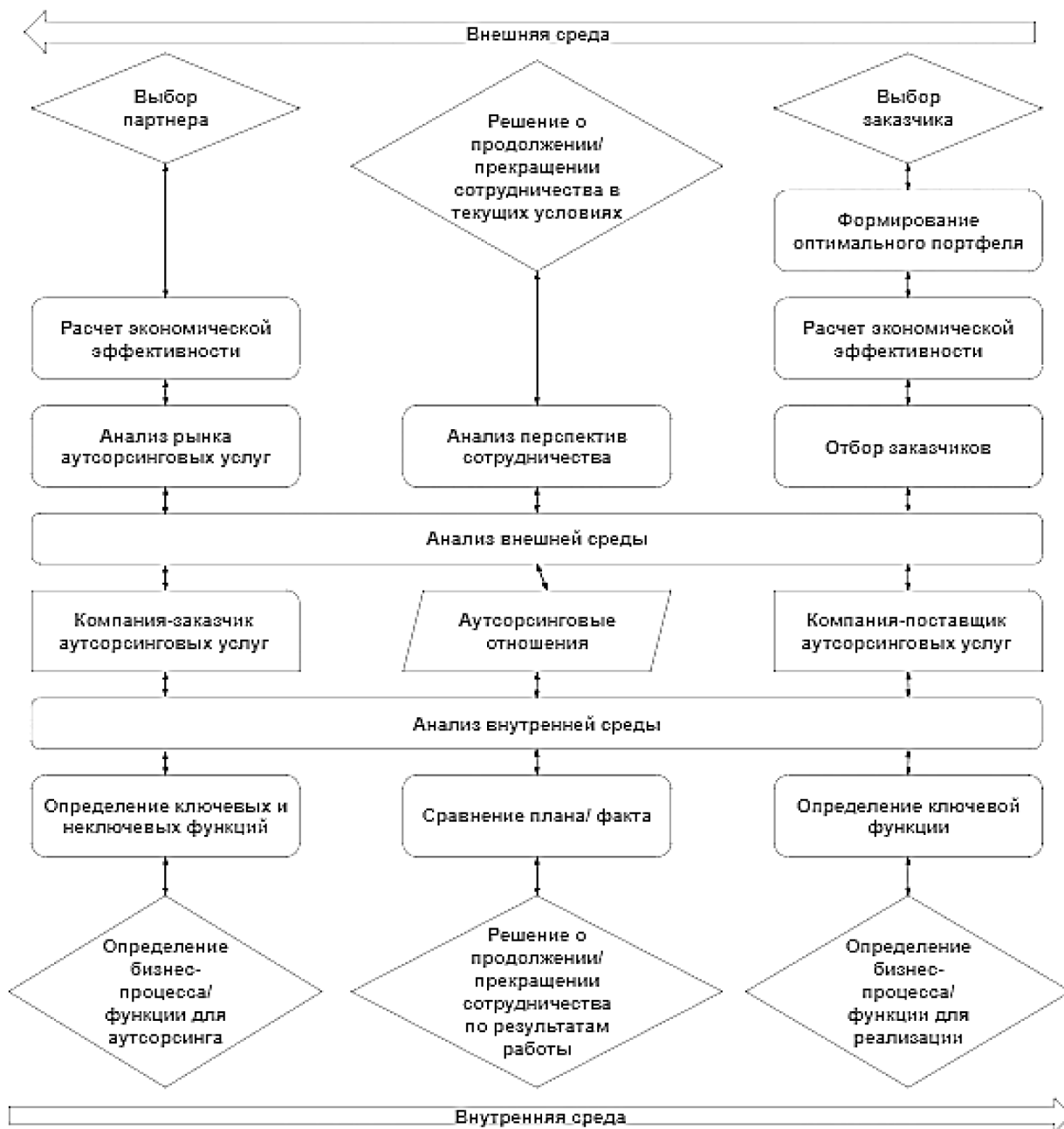


Рис. 1. Система управления аутсорсинговыми отношениями²
Fig. 1. Outsourcing relationship management system

² Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы в данной области исследования.

Для реализации каждого из предложенных этапов как для старта, так и для переформатирования аутсорсинговых отношений субъектам необходимо определить текущую стадию партнерства и приступить к решению ряда задач.

1. Заказчику аутсорсинговых услуг следует решить следующие задачи в рамках своих этапов.

1.1. Определение бизнес-процесса или функции для аутсорсинга.

Анализ внутренней среды и проблем организации. В рамках данной задачи заказчику аутсорсинговых услуг необходимо провести внутренний аудит процессов для определения причин возникших проблем экономического и неэкономического характера. Данный шаг важен, так как именно в данный момент менеджмент организации понимает, может ли решить возникшие проблемы самостоятельно или необходимо привлекать внешнюю экспертизу.

Определение ключевых и неключевых функций предприятия. Для эффективного аутсорсингового сотрудничества менеджменту компании следует определить основные и дополнительные функции организации. Так как аутсорсинг предполагает реализацию неключевой функции предприятия для освобождения мощностей и фокуса на основном виде деятельности, менеджменту предприятия следует передавать на аутсорсинг именно данный вид функций. В случаях, когда предприятию не хватает компетенций для качественного осуществления основных функций, аутсорсинг также рассматривается как инструмент повышения качества продукции.

1.2. Выбор аутсорсингового партнера.

Анализ внешней среды организации. Прежде чем начать работу по поиску и выбору партнера, менеджменту организации следует понимать, возможно ли строить аутсорсинговое партнерство в текущих экономических и геополитических условиях. Особенно важным данный шаг становится в случае, когда планируется привлекать международного партнера. Оценка экономических условий в стране аутсорсинговой компании на предмет отсутствия макроэкономических факторов, которые могут повлиять на способность компании достичь желаемых результатов, а также качество отношений между страна-

ми, в которых функционируют субъекты аутсорсинговых отношений, оказывает влияние на возможность и перспективы сотрудничества между данными субъектами.

Анализ рынка аутсорсинговых услуг. Следующим шагом выступает исследование рынка аутсорсинговых услуг в отрасли или направлении, которое выбрала компания-заказчик для передачи аутсорсеру. Анализируются компании, предоставляющие необходимые услуги, и выбираются лучшие по следующим критериям: качество реализуемых работ, доступность необходимых мощностей, цена, планы развития компании, репутация.

Расчет экономической эффективности сотрудничества с аутсорсинговым партнером [3]. Для принятия итогового решения о сотрудничестве с конкретной аутсорсинговой компанией производится расчет экономической эффективности, то есть прибыли, которую получит заказчик от партнерства с тем или иным аутсорсером из списка лучших. Дальнейшее взаимодействие продолжается с поставщиком, прогнозы экономической активности от сотрудничества с которым являются наиболее благоприятными.

2. В свою очередь поставщику аутсорсинговых услуг необходимо решить следующие задачи в рамках своих этапов.

2.1. Определение функции или бизнес-процесса для реализации.

Анализ внутренней среды организации. Для успешного предоставления аутсорсинговых услуг поставщику необходимо проанализировать внутреннюю среду компании, выявить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Данный анализ помогает убедиться, что компания готова к аутсорсинговому сотрудничеству. В рамках данной задачи менеджмент организации определяет целесообразность решения о выходе на рынок аутсорсинговых услуг.

Определение ключевой функции предприятия [10]. Так же, как и заказчик аутсорсинговых услуг, поставщик определяет свое конкурентное преимущество, основные и неосновные функции и принимает решение о специализации своего предприятия. Решение принимается на основе следующих критериев: наличие финансовых, нефинансовых и трудовых ресурсов, качество работ, наличие мощностей для предоставления услуг.

2.2. Выбор заказчика.

Анализ внешней среды организации. Перед выбором партнера аутсорсеру необходимо провести исследование внешних условий, чтобы понимать, возможно ли вести эффективное сотрудничество в сложившихся экономических и геополитических реалиях. В случае, когда партнерство предполагает международный характер, данная оценка становится особенно важной для предотвращения рисков на старте.

Предварительный отбор заказчиков. Предварительный отбор заказчиков является важным шагом для поставщика аутсорсинговых услуг, так как позволяет избежать потенциальных проблем и неудачных проектов, а также определить наиболее подходящих клиентов для сотрудничества. Критериями для предварительного отбора являются: репутация заказчика, локация, финансовые показатели, объемы заказа и планы увеличения данных объемов.

Расчет экономической эффективности от сотрудничества с потенциальным заказчиком. Завершив предварительный отбор, поставщик аутсорсинговых услуг рассчитывает собственную прибыль от сотрудничества с потенциальными партнерами и продолжает взаимодействие с наиболее выгодными для него компаниями.

Формирование оптимального портфеля заказчиков. В случаях, когда спрос на услуги аутсорсера выше его возможностей, важным шагом для поставщика аутсорсинговых услуг является организация грамотного портфеля заказчиков с целью минимизации рисков, управления собственными издержками, мощностями и качеством предоставляемых услуг. На данном этапе поставщик оценивает собственные ресурсы и возможности и выбирает тех партнеров, чьи заказы готов выполнить без ущерба качеству с наиболее положительным экономическим эффектом.

3. На этапе, когда оба субъекта уже заключили и продолжают сотрудничество, **поставщик и заказчик аутсорсинговых услуг** принимают решение о продолжении или прекращении партнерства в зависимости от текущих условий. Эффективность решение зависит от решения следующих задач.

3.1. Решение о продолжении или прекращении сотрудничества в текущих условиях.

Анализ внешней среды. Оценка условий, в которых функционируют поставщик и заказчик, является одним из критериев, способствующих эффективному решению о продолжении аутсорсингового сотрудничества. Субъекты аутсорсинговых отношений возвращаются к исследованию экономических и геополитических условий, которые оказывают влияние на возможность развития или остановки данного сотрудничества.

Анализ перспектив сотрудничества. После анализа внешних условий субъекты аутсорсингового партнерства оценивают перспективы дальнейшего развития отношений в текущих условиях. Заказчик и поставщик должны быть уверены, что внешние условия не оказывают негативный эффект на совместные результаты работы.

3.2. Решение о продолжении или прекращении сотрудничества по результатам работы.

Анализ внутренней среды субъектов аутсорсинговых отношений. Заказчик и поставщик аутсорсинговых услуг продолжают свое собственное развитие в течение партнерства. Субъектам необходимо оценить внутренние изменения и определить, остается ли потребность в аутсорсинговом партнерстве.

Сравнение фактических и плановых результатов работы [2]. Фактические результаты сотрудничества являются одним из основных критериев для принятия решения о дальнейшем партнерстве. Заказчик и поставщик анализируют совместный опыт, дают количественную оценку эффективности сотрудничества, сравнивают фактические и запланированные показатели. Чтобы оценить совместные перспективы, субъекты калибруются и координируют собственные планы для понимания, соответствуют ли они друг другу. Поставщик должен быть уверен, что у него есть ресурсы для дальнейшего закрытия потребностей заказчика. В свою очередь заказчик должен убедиться, что его заказы будут реализованы в полном объеме и в соответствующие сроки.

В процессе интервью с экспертами, управляющими аутсорсинговыми отношениями, автором было определено, что в ситуациях, когда условия меняются быстро и рушатся имеющиеся планы и прогнозы, менеджменту предприятия приходится принимать экстренные решения, в том числе о продолжении

жении или отказе от аутсорсинговых услуг, которые в силу неопределенности имеют высокий уровень риска. Таким образом, необходим инструмент, который поможет сократить риски и выбрать оптимальное направление в развитии партнерства с аутсорсером в сложившихся условиях.

На рисунке 2 представлена матрица, которая поможет менеджменту предприятия определить направление для работы с аутсорсинговым партнером в зависимости от текущего положения внутри компании, то есть от её возможности выполнять функцию самостоятельно и за ее пределами.

Определив оптимальное направление, менеджмент организации сократит временные издержки, возникающие вследствие проделанных шагов, которые в итоге остаются безрезультативными, так как не соответствуют текущему положению внутренней и внешней среды организации.

Заключение. Практическое значение данного исследования заключается в разра-

ботке инструмента для построения уникальных алгоритмов принятия решения о старте и продолжении аутсорсинговых отношений со стороны заказчика и поставщика аутсорсинговых услуг. В ходе исследования разработана система принятия решения о формировании аутсорсинговых отношений со стороны заказчика и поставщика аутсорсинговых услуг, включающая анализ внешней и внутренней среды организации, а также решение о целесообразности продолжения данного сотрудничества в условиях трансформации внешней и внутренней среды предприятия.

Представлена система управления аутсорсинговыми отношениями с разделением этапов данного процесса по критерию среды предприятия, которая проходит процесс реформатирования, что влияет на приоритетность этапов данной системы.

Предложена матрица как инструмент выбора направления в работе с аутсорсинговым партнером в условиях трансформации внешней и внутренней конъюнктуры организации. Дальнейшей задачей в области



Рис. 2. Матрица «Выбор направления в работе с аутсорсинговым партнером»³
Fig. 2. Matrix: «Choosing the way of cooperating with an outsourcing partner»

³ Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы в данной области исследования.

исследования принятия решений о привлечении и продолжении сотрудничества с аутсорсинговым партнером является разработка подходов к международному аутсорсингу в области производства. Данная система будет включать детальное рассмотрение характеристик и особенностей отрасли, а также направлена на достижение стратегических целей организации.

Список источников

1. Котляров И. Д. Принятие аутсорсером решения о сотрудничестве с заказчиком на основе критерия ожидаемого экономического эффекта // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. №7. С. 15–20.

2. Курбанов А. Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем. 2012. №1. С. 25–36.

3. Назарова В. В., Юрьева Д. А. Оценка эффективности системы аутсорсинга на предприятии // Вестник НГУЭУ. 2014. №3. С. 193–208.

4. Полосков С. С., Желтенков А. В., Скубрий Е. В. Влияние факторов внешней и внутренней среды на успешность инновационной среды предприятий // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2020. №3(25). С. 51–62.

5. Сорокина Я. С. Особенности многокритериальной методики принятия решения об аутсорсинге на промышленном предприятии // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. №128. С. 710–720.

6. Третьякова В. А., Волкова М. В., Полищук М. И. Обоснование целесообразности организации аутсорсинговой деятельности на предприятии // Известия высших учебных заведений. Серия: экономика, финансы и управление производством. 2017. №2. С. 51–59.

7. Blair G., Woodcock H., Pagano R. To Outsource or Not to Outsource: Resource Decision-Making in the Project Management Environment // J. Adv. Res. in Alternative Energy, Environment and Ecology. 2022. Vol. 9. P. 10–20.

8. Sivaks A. N., Veselova Y. V., Litovchenko V. B. Stages for a Decision to Use Outsourcing // Global Challenges and Prospects of the

Modern Economic Development. 15–16 December 2020. P. 1615–1621.

9. Soniec J., Kaczorowska A. Supporting the decision-making process on the introduction of it outsourcing in the organization // Computational Methods in Engineering Science. 2019. P. 41–53.

10. Taponen S., Kauppi K. Service outsourcing decisions — a process framework // Journal of Global Operations and Strategic Sourcing. 2020. P. 171–194.

11. Truschenko I. Algorithm for Making Management Decisions on the Use of Outsourcing by Entrepreneurial Structures // Russian Journal on Management. 2021. Vol. 9. №1. P. 216–220.

References

1. Kotljarov I. D. Prinjatje aoutsorserom resh-enija o sotrudnichestve s zakazchikom na os-nove kriterija ozhidaemogo jekonomicheskogo jeffekta [The outsourcer's decision to cooperate with the customer based on the criterion of the expected economic effect]. *Problemy jekonomiki i upravlenija neftegazovym kompleksom* [Problems of economics and management of the oil and gas complex]. 2013; (7): 15–20. (In Russ.).

2. Kurbanov A. H. Algoritm upravlenija ot-noshenijami s aoutsorserom [Algorithm for man-aging relations with an outsourcer]. *Sovremennye issledovanija social'nyh problem* [Modern studies of social problems]. 2012; (1): 25–36. (In Russ.).

3. Nazarova V. V., Jur'eva D. A. Ocenka jef-fektivnosti sistemy aoutsoringa na predpriyatii [Evaluation of the effectiveness of the outsourcing system at the enterprise]. *Vestnik NGUJeU* [Bulletin of NGUEU]. 2014; (3): 193–208. (In Russ.).

4. Poloskov S. S., Zheltenkov A. V., Sku-brij E. V. Vlijanie faktorov vneshnej i vnutrennej sredy na uspehnost' innovacionnoj sredy pred-prijatij [The influence of external and internal en-vironment factors on the success of the innova-tive environment of enterprises]. *Vestnik MGPU. Serija: Jekonomika*. [Bulletin of MGPU. Series: Economics]. 2020; 3(25): 51–62. (In Russ.).

5. Sorokina Ja. S. Osobennosti mnogokri-terial'noj metodiki prinjatija resh-enija ob aoutsor-inge na promyshlennom predpriyatii [Features of a multi-criteria methodology for decision-mak-ing on outsourcing at an industrial enterprise]. *Politematicheskij setevoy jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarno-*

go universiteta [Polythematic network electronic scientific journal of the Kuban State Agrarian University]. 2017; (128): 710–720. (In Russ.).

6. Tret'jakova V. A., Volkova M. V., Polishuk M. I. Obosnovanie celesoobraznosti organizacii outsorsingovoj dejatel'nosti na predpriyatii [Substantiation of the expediency of organizing outsourcing activities at the enterprise]. *Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Serija: jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom [Izvestiya of higher educational institutions. Series: Economics, Finance and Production Management]*. 2017; (2): 51–59. (In Russ.).

7. Blair G., Woodcock H., Pagano R. To Outsource or Not to Outsource: Resource Decision-Making in the Project Management Environment. *J. Adv. Res. in Alternative Energy, Environment and Ecology*. 2022; (9): 10–20.

8. Sivaks A. N., Veselova Y. V., Litovchenko V. B. Stages for a Decision to Use Outsourcing. *Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development*. 15–16 December 2020. P. 1615–1621.

9. Soniec J., Kaczorowska A. Supporting the decision-making process on the introduction of it outsourcing in the organization. *Computational Methods in Engineering Science*. 2019. P. 41–53.

10. Taponen S., Kauppi K. Service outsourcing decisions — a process framework. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. 2020. P. 171–194.

11. Truschenko I. Algorithm for Making Management Decisions on the Use of Outsourcing by Entrepreneurial Structures. *Russian Journal on Management*. 2021; 9(1): 216–220.