

УДК 337.752

Механизм реализации аутсорсинга непрофильных бизнес-процессов в металлургической компании

©2012 г. О.А. Горбунова*

Кризис в металлургической отрасли в очередной раз заставил компании пересмотреть принципы организации бизнеса. В течение нескольких лет металлурги были заняты построением вертикально-интегрированных компаний, объединяющих в своем составе сырьевые, производственные, сбытовые предприятия, а также сопутствующий и второстепенный бизнес. Содержание таких громоздких структур требует больших затрат, неоправданных с коммерческой точки зрения. Согласно экономической теории, в условиях рынка выбор конкретного способа экономической организации определяется величиной транзакционных издержек, соответствующих каждому из них. Для компании выгодно заниматься какой-либо деятельностью в том случае, если транзакционные издержки внутри фирмы оказываются ниже аналогичных рыночных издержек [1]. При этом необходимо учесть, что с увеличением размеров компании возрастают издержки на организацию дополнительных транзакций внутри нее. Таким образом, при формировании вертикально-интегрированной структуры может наступить момент, когда транзакционные издержки внутри фирмы превысят аналогичные затраты по рыночным ценам. Именно тогда нужно пересмотреть стратегию компании и сосредоточиться на ключевых компетенциях, обеспечивающих долгосрочные конкурентные преимущества. Во время кризиса снижение затрат за счет выведения непрофильного бизнеса за рамки структуры компании становится весьма актуальной задачей. В этом случае основным инструментом реформирования выступает аутсорсинг [2], т.е. передача выполнения вспомогательных и непрофильных бизнес-процессов или функций внешней организации («третьей стороне»), способной выполнять их профессионально. Эффективность в данном случае рассматривается с позиций качества и стоимости: либо аутсорсер выполняет переданную на аутсорсинг функцию с приемлемым качеством и низкими затратами по сравнению с внутренним подразделением компании; либо услуги аутсорсера отличаются более высоким качеством и совпадают по стоимости.

Основная особенность реализации аутсорсинга в металлургических компаниях заключается в том, что аутсорсинг не должен затрагивать основное непре-

рывное производство. Недопустимо, чтобы часть непрерывной цепочки основного металлургического процесса либо целиком какой-либо вспомогательный процесс, обеспечивающий производственный цикл, были переданы сторонней компании, так как нарушение сроков или качества их выполнения аутсорсером неизбежно приведет к нарушениям по всей технологической цепи, т.е. системному кризису в металлургической компании. Вследствие существования этих и других ограничений применения аутсорсинга в черной металлургии передачу бизнес-процессов на аутсорсинг сторонним организациям рекомендуется проводить поэтапно, строго придерживаясь порядка этапов и выполняя запланированные мероприятия для реализации проекта (табл. 1).

Определение границ деятельности, составляющей основу ключевых компетенций металлургической компании

Процессно-ориентированное управление с использованием инструментов моделирования БП позволяет выявить потенциал конкурентоспособности компании и принять верное стратегическое решение. Для компаний черной металлургии, аттестованных по системе менеджмента качества ИСО 9001:2000, в которой все БП компании описаны и четко регламентированы, эта процедура может оказаться несложной.

Для анализа БП можно использовать следующие методы и инструменты:

1. Оценка уровня компетентности компании при выполнении процессов.

Взаимосвязь между БП и «ключевыми факторами успеха (КФУ) можно оценивать с помощью матрицы «Бизнес-процессы – ключевые факторы успеха» (табл. 2) [3].

Ключевые факторы успеха позволяют провести относительную оценку важности БП. Процессы, оказывающие влияние на большое количество КФУ, являются наиболее значимыми для деятельности компании. Оценка уровня компетентности может быть проведена экспертным путем в соответствии с четырехступенчатой шкалой: от *A* (достаточный уровень) до *D* (неудовлетворительный уровень).

При оценке стратегической важности БП металлургической компании необходимо проранжировать все БП с точки зрения их значимости для всей компа-

* Начальник бюро по акционированию и ЦБ, ОАО «Южуралэлектромонтаж».

Таблица 1

Этапы реформирования металлургической компании с применением аутсорсинга			
№ п/п	Наименование этапа	Инструменты/операции	Результат
1	Определение границ деятельности, составляющей основу ключевых компетенций металлургической компании	Матрица «БП – ключевые факторы успеха» Оценка стратегической важности процесса	Базисный блок БП, не подлежащих выводу на аутсорсинг
2	Определение перечня бизнес-процессов (БП), не связанных с основным производством	Отбор по принципу «Все БП – базисный блок БП = Непрофильный блок»	Блок непрофильных БП, возможных для вывода на аутсорсинг
3	Анализ эффективности БП		
3.1	Оценка экономической эффективности БП	Распределение затрат по БП	
3.2	Критерии качества, времени и права исполнения БП	Оценка степени соответствия требованиям металлургической компании	Общий алгоритм целесообразности аутсорсинга непрофильных БП в металлургической компании
3.3	Определение и оценка рисков	Шкала вероятности риска Оценка величины воздействия риска	Стоимостной анализ убытков
4	Принятие решения о проведении аутсорсинга непрофильных БП	Предложение по выводу непрофильных функций на аутсорсинг	Решение о передаче непрофильных функций на аутсорсинг
5	Тендер по отбору компании-аутсорсера	Пакет конкурсной документации	Выбор компании- аутсорсера Заключение контракта
6.	Разработка механизмов по передаче непрофильного БП на аутсорсинг	Кадровые, административные решения	Оптимизация структуры металлургической компании
7.	Организация системы мониторинга и контроля качества выполняемых по аутсорсингу БП	Система ключевых показателей и критериев контроля	Механизм взаимодействия заказчика и аутсорсера
8.	Определение и оценка высвободившихся ресурсов компании	Анализ освободившихся активов и прочих ресурсов	Сокращение количества БП Снижение финансовой и налоговой нагрузки
9.	Оценка совокупного эффекта от применения аутсорсинга	Анализ составляющих совокупного эффекта	Совокупный экономический эффект

Таблица 2

Пример матрицы «Бизнес-процессы – ключевые факторы успеха»							
№ БП	Наименование БП	Качество продукции/ работ/услуг (КФУ 1)	Выполнение заказов качественно и в срок (КФУ 2)	Оперативное внедрение и использование инноваций в производстве (КФУ 3)	Низкая себестоимость продукции/ работ/услуг (КФУ 4)	Важность БП (КФУ 5)	Уровень компетентности по БП
1	Проектирование технологии производства продукции	+	+	+	+	+	A
2	Производство чугуна	+	+	+	-	+	A

нии в целом. Отбор параметров важности возможно провести экспертным путем (табл. 3).

Процессы, входящие в сферу ключевых компетенций металлургической компании, составляют основу непрерывной технологической цепи, и их невозможно вывести на аутсорсинг. Спецификой черной металлургии также является высокая степень зависимости основных бизнес-процессов от вспомогательных. При этом при отсутствии других металлургических компаний на рынке, как правило, нет поставщиков вспомогательных бизнес-процессов, обслуживающих металлургическое производство. Наличие высокой степени зависимости бизнес-процесса является основанием невозможности его вывода на аутсорсинг. Специфические требования к выполнению бизнес-процесса влекут за собой риск несоответствия его выполнения аутсорсером необходимым требованиям, что также делает выведение такого процесса на аутсорсинг нецелесообразным.

В отношении показателя – отсутствия альтернативного поставщика какого-либо процесса или функции на рынке – необходимо отметить, что он не является безусловным «отсекающим» фактором для приме-

Таблица 3

Оценка стратегической важности бизнес-процессов			
№ п/п	Характеристика процесса	Да	Нет
1	Процесс входит в ключевую сферу деятельности компании		
2	Важность с точки зрения непрерывности бизнеса		
3	Высокая степень зависимости функций		
4	Важность с точки зрения информационной безопасности		
5	Требования к качеству выполнения данного БП могут быть специфичными		
6	Отсутствует альтернативный поставщик данной функции на рынке		

нения аутсорсинга, так как в состав металлургического холдинга зачастую входят дочерние компании и зависимые общества, которым и передаются бизнес-процессы и функции по нескольким причинам. Без материнской компании, основного и зачастую единственного потребителя, такие общества нежизнеспособны. Кроме того, крупные металлургические комбинаты являются градообразующими предприятиями. Локальный рынок выполнения различных работ и услуг при этом неразвит, отсутствие альтернативного поставщика работ или услуг является естественным фактором. Поэтому при рассмотрении данного показателя необходимо в первую очередь рассматривать риски, связанные с ним.

Вышеуказанные инструменты (табл. 1, п. 1) позволяют сформировать базисный блок основных операций и связанных с ними бизнес-процессов металлургической компании, которые не подлежат выведению на аутсорсинг из-за высокого риска нарушения технологической цепи.

2. Определение перечня непрофильных бизнес-процессов.

Отбор непрофильных функций (или бизнес-процессов) происходит по принципу: все бизнес-процессы за исключением их базисного блока, который был определен на первом этапе реформирования металлургической компании с применением аутсорсинга. Оставшиеся в результате такого отбора функции являются слабо связанными с производством, т.е. непрофильными, и могут подлежать выводу на аутсорсинг. Именно этот блок функций предстоит проанализировать на последующих этапах с точки зрения целесообразности вывода на аутсорсинг по критериям стоимости, качества и времени. В отдельном блоке имеет смысл проанализировать риски, связанные с передачей процессов на аутсорсинг, с точки зрения возможных убытков и прочих негативных последствий.

К непрофильным функциям металлургической компании обычно относятся функции по содержанию и обслуживанию основных средств (зданий, сооружений), обслуживанию персонала компании, охране, транспортным услугам и др. Эти функции в металлургической компании выполняются вспомогательными подразделениями, входящими в структуру компании. Содержание комплекса вспомогательных подразделений обходится недешево.

Стоит отметить, что передача непрофильных бизнес-процессов на аутсорсинг обладает рядом преимуществ. Во-первых, это возможность для руководства сосредоточиться на ключевых компетенциях металлургической компании. Во-вторых, это снижение численности персонала и – как следствие – сокращение части операционных издержек или перевод их из категории постоянных в переменные, что также положительно скажется на бухгалтерском балансе компании. В-третьих, это возможность перераспределения ресурсов в пользу основного блока бизнес-процессов, которые в первую очередь увеличивают стоимость компании. Также внедрение аутсорсинга является значимым фактором в развитии

отношений с иностранными инвесторами, поскольку увеличивает инвестиционную привлекательность компании. Немаловажно, что аутсорсинг позволяет металлургическим компаниям использовать передовой опыт в обеспечении непрофильных процессов. Аутсорсинговые компании осуществляют инвестиции в совершенствование своих собственных технологий, а также в свой персонал, т.к. для аутсорсера ключевыми являются именно те бизнес-процессы, которые для заказчика неосновные. В первую очередь они исследуют и внедряют у себя инновационные методы управления бизнес-процессами. Наличие технологических компетенций – важнейшее условие эффективности сервисной компании, а также ее конкурентное преимущество. Поэтому профессиональные аутсорсинговые компании внедряют технологии, направленные на совершенствование управленческих процессов и на оптимизацию каждой конкретной услуги.

Особую роль играет передача непрофильного персонала в штат аутсорсинговой компании. В целях снижения сопротивления и социальной напряженности работников у аутсорсера должна существовать собственная программа по переводу сотрудников: персоналу должны быть четко объяснены новые условия работы, должна проводиться адаптация в новых условиях и пр.

Подготовка перевода непрофильной сферы на аутсорсинг – процесс длительный и может занимать несколько месяцев, вплоть до г. Это время должно быть использовано в том числе и для тщательной оценки предприятием потенциального аутсорсера.

3. Анализ эффективности бизнес-процессов.

Аутсорсинг непрофильных бизнес-процессов осуществляется металлургической компанией в следующих целях:

- повышение эффективности процессов;
- повышение качества процессов;
- оптимизация численности вспомогательного персонала компании;
- оптимизация исполнения процессов;
- оптимизация комплекса вспомогательных подразделений компании;
- оптимизация затрат;
- активизация работы по обеспечению внедрения передовых технологий (информационных, транспортных, кадровых и др.).

Основным принципом аутсорсинга непрофильных бизнес-процессов является целесообразность, заключающаяся в его эффективности с позиций экономии денежных средств, повышения качества бизнес-процесса, сокращения сроков его исполнения, оптимизации функционирования подразделений металлургической компании.

3.1. Оценка экономической эффективности непрофильных бизнес-процессов.

Для сравнения затрат на производство продукции или выполнение услуг силами подразделения, входящего в состав компании, с затратами на приобретение данной продукции/работ/услуг на стороне необходимо провести расчеты фактических затрат на каждый

Таблица 4

Распределение затрат по бизнес-процессам							
№ п/п	Наименование бизнес-процесса	Наименование бизнес-единицы	Прямые собственные затраты		Косвенные затраты: оплата коммунальных услуг; телефонной и сотовой связи; интернет; арендная плата и др., руб./год	Совокупные затраты бизнес-единицы	Затраты на оплату бизнес-процесса, выполняемого сторонней организацией
			ФОТ, социальные налоги, командировочные расходы, руб./год; Затраты на средства производства, руб./год;	Затраты на администрацию бизнес-единицы, руб./год			
1	Ведение бухгалтерского учета	Центральная бухгалтерия	-3000000,00 -250000,00	1000000,00	30000,00	4280000,00	3500000,00

отдельный процесс. При этом будем исходить из наиболее благоприятного варианта: «одна бизнес-единица – один бизнес-процесс». В противном случае в компании имеет место дублирование функций, которого следовало бы избежать еще на этапе построения компании, поскольку это ведет к необоснованным затратам. В расчете затрат по процессам следует учитывать только те виды затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга. Также важно установить все взаимосвязи между подразделениями компании, выполняемыми ими основными бизнес-процессами и по возможности выявить бизнес-процессы, осуществляющие связь между ними. Связующие, а также бизнес-процессы, в реализации которых занято несколько бизнес-единиц, зачастую являются причиной косвенных затрат.

Используя вышеупомянутый метод, можно оценить совокупные затраты на отдельно взятую бизнес-единицу (подразделение).

Затем необходимо сравнить затраты на собственное производство продукции/работ/, оказание услуг и затраты на приобретение результатов выполнения этих функций сторонней организацией. Пример подобного сравнения приведен в **табл. 4**. Подобное сравнение будет являться предварительным, если информация о фактических затратах, связанных с приобретением продукции/услуг у аутсорсера, будет получена на стадии рассмотрения коммерческих предложений от потенциальных партнеров-аутсорсеров. Целесообразно до сравнения затрат провести анализ рынка аутсорсинговых организаций на предмет стоимости услуг и надежности их поставщиков. В дальнейшем эти параметры помогут выбрать наиболее эффективный вариант.

В случае наличия экономической выг. от передачи непрофильного бизнес-процесса на аутсорсинг важно детально проанализировать эту возможность с точки зрения критериев времени и качества исполнения, иногда и права исполнения (наличия лицензий, разрешений, допусков, членства в СРО и пр).

Совокупность всех критериев: стоимости, качества, времени и права исполнения является основой для общего алгоритма целесообразности аутсорсинга непрофильных бизнес-процессов (**рисунок**).

3.2. Определение и оценка рисков передачи непрофильного бизнес-процесса на аутсорсинг.

Как уже упоминалось выше, отраслевая специфика черной металлургии сдерживает широкое применение аутсорсинга, и оценка рисков выведения бизнес-процесса на аутсорсинг требует особой проработки. Риски аутсорсинга в металлургических компаниях можно условно разделить на экономические, социальные, политические, имиджевые и пр. Вероятности возникновения рисков можно оценивать по шкале вероятности (**табл. 5**) [4].

Таблица 5

Шкала вероятности рисков		
Баллы вероятности	Формулировка	Интерпретация условия
1	Очень низкая	Событие точно не произойдет
2	Низкая	Событие скорее не произойдет
3	Средняя	Событие произойдет с вероятностью 50%
4	Высокая	Событие скорее произойдет
5	Очень высокая	Событие почти точно произойдет



Общий алгоритм целесообразности аутсорсинга непрофильных бизнес-процессов в металлургической компании

Другим инструментом для оценки риска может служить субъективная балльная шкала. Для этого необходимо иметь таблицы преобразования специфических единиц измерения (времени, денежных средств, др.) в сопоставимые значения, например балльные оценки величины ущерба (табл. 6) [4].

Оценка величины ущерба в баллах	Описание ущерба	Относительный показатель риска – коэффициент вариации
1	Не более 5 % стоимости компании	Не более 0,1
2	Не более 10 % стоимости компании	Не более 0,2
3	Не более 25 % стоимости компании	От 0,2 до 0,5
4	Не более 50 % стоимости компании	Не более от 0,5
5	Превысит стоимость компании	Более 0,5

После оценки рисков их необходимо проанализировать с точки зрения их стоимости в денежном выражении (табл. 7). Стоимость убытков по причине возникновения того или иного риска нужно заложить в бюджет на последующий период. Для возможности покрытия убытков от неисполнения компанией-аутсорсером своих обязательств в контракте на аутсорсинг необходимо прописать штрафные санкции.

4. Принятие решения о проведении аутсорсинга непрофильных бизнес-процессов металлургической компании.

Единоличный исполнительный орган либо коллегиальный исполнительный орган компании на основе проведенного анализа формируют предложения для совета директоров компании о передаче определенных непрофильных бизнес-процессов на аутсорсинг. В предложениях необходимо отразить:

- 1) Полное описание бизнес-процесса, который подлежит аутсорсингу.
- 2) Обоснование целесообразности передачи данного бизнес-процесса на аутсорсинг.
- 3) Перечень потенциальных аутсорсеров и информацию о конкурентной среде или полный анализ рынка компаний-аутсорсеров, выполняющих подобные бизнес-процессы.
- 4) Анализ рисков аутсорсинга данного бизнес-процесса.
- 5) Механизм контроля над деятельностью аутсорсера по выполнению данного бизнес-процесса. Этому пункту следует уделить особое внимание.
- 6) Предложения по внесению изменений в бюджет компании.
- 7) Предложения по внесению изменений в структуру компании, в управленческие и производ-

№ п/п	Вид риска	Пример / стоимость, руб.
1	Недостаточное качество бизнес-процесса/услуги	Опоздание при предоставлении отчетности в ФСС / 1000,00 руб.
2	Отказ в выполнении бизнес-процесса	Разница в стоимости при выполнении БП собственными силами и сторонней организацией / 780 000,00 руб.
3	Утечка конфиденциальной информации при выполнении бизнес-процесса	Использование инсайдерской информации для осуществления сделок по заниженным ценам / 5 000 000,00 руб.
4	Потеря конкурентных преимуществ при выполнении бизнес-процесса	Снижение нормы прибыли / 10 000 000,00 руб.
5	Повышение цен на выполнение бизнес-процесса	Разница между заложенной в бюджет ценой и изменившейся ценой / 500 000,00 руб.
6	Другое	

ственные процессы, связанные с выводом определенных функций на аутсорсинг.

Решение о передаче непрофильного бизнес-процесса оформляется протоколом заседания совета директоров компании. В случае положительного решения соответствующая структура компании организует тендер по отбору аутсорсера и готовит контракт на передачу непрофильного бизнес-процесса на аутсорсинг победителю тендера. На данном этапе необходимо назначить ответственных лиц по взаимодействию с аутсорсером, а также ответственных за решение технологических вопросов при реализации проекта аутсорсинга. Возможно образовать новое структурное подразделение либо группу по реализации данного проекта.

5. Тендер по отбору аутсорсера проводится в соответствии с Положением о тендерах данной металлургической компании и действующим законодательством РФ.

После предварительных переговоров с потенциальными аутсорсерами рассылается конкурсная документация. Packet конкурсной документации содержит необходимую информацию о потребностях заказчика, основные условия контракта и др.

Результатом тендера будет являться заключение контракта на аутсорсинг услуг (бизнес-процессов).

В контракте следует уделить внимание основным положениям. С особой тщательностью прописать возможные проблемные ситуации, а именно:

1. Порядок претензий к качеству выполнения бизнес-процесса и устранения причин претензий.
2. Порядок действий обеих сторон по возобновлению выполнения бизнес-процесса после

возникновения чрезвычайных и нестандартных ситуаций.

3. Порядок взыскания и размер штрафных санкций в случае некачественного и несвоевременного выполнения бизнес-процесса.

4. Ответственность в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств.

5. Порядок выплаты компенсации в случае нанесения ущерба при выполнении бизнес-процесса.

6. Порядок осуществления контроля над деятельностью аутсорсера по выполнению бизнес-процесса.

7. Порядок внесения изменений в условия контракта с аутсорсером.

8. Порядок расторжения контракта с аутсорсером в случае ухудшения уровня выполнения бизнес-процесса.

6. Разработка механизмов по передаче непрофильного бизнес-процесса на аутсорсинг.

В рамках данного блока проводятся такие мероприятия, как:

- разработка и принятие организационно-структурных, кадровых и иных административных решений по передаче бизнес-процесса на аутсорсинг;

- оптимизация структуры металлургической компании в ходе аутсорсинга бизнес-процесса;

- внесение изменений в процессы, связанные с аутсорсингом.

7. Организация системы мониторинга и контроля качества предоставляемых по аутсорсингу услуг.

В этом блоке необходимо создать действенный механизм взаимодействия заказчика и аутсорсера. Назначить ответственных лиц с обеих сторон, прописать регламент взаимодействия, создать четкие системы ключевых показателей качества, средств их измерения и контроля. Мониторинг проекта аутсорсинга непрофильных функций должен осуществляться регулярно, особенно в первый год передачи функций. Также имеет смысл оценить стоимость взаимодействия с аутсорсинговой компанией: стоимость на начальных этапах может быть высокой, тогда как в дальнейшем, когда процессы

взаимодействия будут отлажены, стоимость должна снижаться.

8. Определение и оценка высвободившихся ресурсов в результате передачи на аутсорсинг бизнес-процессов/ бизнес-единицы.

Инвентаризация и оценка высвободившихся ресурсов даст представление об экономии ресурсов в результате осуществления проекта, а также послужит основанием для дальнейшей оптимизации ресурсов. При этом руководству металлургической компании, возможно, предстоит решать, продавать или сдавать в аренду имеющиеся активы.

9. Оценка совокупного эффекта от применения аутсорсинга непрофильных функций металлургической компании.

Для оценки эффективности деятельности металлургической компании с применением аутсорсинга непрофильных функций стоит рассмотреть составляющие совокупного эффекта от проекта (табл. 8) [3].

Также целесообразно при оценке эффективности передачи бизнес-процесса применить основные критерии, использованные ранее при его анализе.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, насколько совокупный эффект способствовал укреплению конкурентных преимуществ компании и повышению ее финансовой и экономической устойчивости.

Большинство проектов по передаче непрофильных бизнес-процессов на аутсорсинг не дают быстрого и видимого эффекта, но именно они являются ядром инвестиционных программ в среднесрочном периоде (от г. до трех лет) и лежат в основе стратегических планов компании. Основные преимущества аутсорсинговых проектов заключаются в повышении капитализации компании; в улучшении ее имиджа; в расширении бизнеса и фактическом опережении конкурентов. Основная проблема проектов по передаче непрофильных функций на аутсорсинг заключается в недостатке административной поддержки и необходимых финансовых ресурсов, из-за чего многие из них часто «зависают». По разным статистическим данным, публикуемым в прессе, при выполнении от 40 до 70 % всех проектов наблюдаются существенные отклонения от первоначальных планов либо вообще их прекращение. Если взглянуть на развитие организации в целом, программы, рассчитанные на несколько лет, включают в себя множество подобных, тесно связанных между собой проектов. Задержки в реализации или перерасходы каждого из них негативно влияют на следующие, сдвигая сроки их выполнения. В итоге компания незаметно для себя начнет существенно отставать в достижении стратегических целей. Выигрыш бизнеса заключается не в применении определенных инструментов, а в возможности маневра и выбора наиболее эффективной формы ведения бизнеса [5]. Руководству металлургической компании необходимо подходить к вопросу передачи на аутсорсинг непрофильных функций,

Прямой эффект	Косвенный эффект
Снижение себестоимости продукции	Концентрация на основном бизнесе
Сокращение величины связанного оборотного капитала	Снижение инвестиций в оборотные фонды
Сокращение логистических издержек	Быстрая реакция на изменения внутренней и внешней сред
Рост показателя мобильности оборотных средств	Сокращение штата компании
Увеличение рентабельности продаж	Гарантия профессиональной ответственности
Сокращение времени доставки	Повышение инвестиционной привлекательности компании
Снижение риска несвоевременной доставки	Улучшение имиджа компании

опираясь на обоснования и следуя четкому алгоритму выстраивания отношений с компанией-аутсорсером, при этом не забывая о достижении долгосрочных стратегических целей.

Библиографический список

1. *Грязнова А.Г., Думная Н.Н., Юданов А.Ю.* Экономическая теория. Экспресс-курс: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2009. – 606 с.
2. *Жданов А.Ю.* Аутсорсинг в практике российских компаний. – М.: ФА, 2008. – 68 с.
3. *Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А.* Аутсорсинг в развитии делового партнерства. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
4. *Цыгалов Ю.М., Дорожкин А.В.* Управление интеграционными рисками металлургического холдинга. – М.: ФА, 2007. – 132 с.
5. *Шкляр Т., Васильев С.* Порог рентабельности услуг. Экономика и жизнь. <http://www.eg-online.ru/article/51300/> (дата обращения: 10.07.2012).