

УДК 681.3

DOI: 10.18384/2310-6646-2021-1-74-85

РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ АУТСОРСИНГА КАК СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Власова Т. И.

*Московский государственный областной университет
141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24, Российская
Федерация*

Аннотация

Цель. Предложить подходы и методы применения методологии реинжиниринга к процессам аутсорсинга в компании как способа реализации стратегий развития в условиях трансформации моделей бизнеса.

Процедура и методы. Использовались методы теоретического и сравнительно-функционального анализа, организационного моделирования.

Результаты. В работе рассмотрены современные характеристики и приоритеты развития аутсорсинга в российских компаниях, выявлена необходимость пересмотра целей применения аутсорсинга в российском бизнесе. Предложен подход повышения эффективности при реализации стратегии развития компании, суть которого состоит в дифференцированном применении методологии реинжиниринга в целях повышения эффективности 4-х их категорий процессов аутсорсинга в стратегии развития компании.

Теоретическая и/или практическая значимость. Предложенный подход дифференцированного применения методологии реинжиниринга (инжиниринга) процессов аутсорсинга относительно выделенных в работе категорий в реализации стратегии развития компании дополняет и развивает организационные инструменты и механизмы управления аутсорсингом в организации. Данный подход в работе предлагается рассматривать в качестве эффективного способа реализации стратегий развития российских компаний в условиях ужесточения конкуренции, в т. ч. и в результате коронавирусного кризиса.

Ключевые слова: методология реинжиниринга, проекты перехода на аутсорсинг, процессы аутсорсинга, стратегия развития, эффективность процессов аутсорсинга, аутсорсеры

REENGINEERING OF OUTSOURCING PROCESSES AS A WAY TO IMPLEMENT DEVELOPMENT STRATEGIES OF RUSSIAN COMPANIES

T. Vlasova

*Moscow Region State University
24, Very Voloshinoy ul., Mytishchi, 141014, Moscow Region, Russian Federation*

Abstract

Aim. To propose approaches and methods of using reengineering methodology for the outsourcing processes in a company as a way to implement the development strategies in the context of transformation of business models.

Methodology. The methods of theoretical and comparative-functional analysis and organizational modeling were used.

Results. The paper examines the current characteristics and priorities of outsourcing development in Russian companies, reveals the need to revise the priorities of the outsourcing goals in Russian business. An approach is proposed to improve the efficiency of the implementation of the company's development strategy, the essence of which is the differentiated application of the reengineering methodology in order to increase the efficiency of outsourcing processes in the company's development strategy for the four categories identified in the work.

Research implications. The proposed approach of differentiated use of the of reengineering (engineering) methodology of outsourcing processes according to their categories identified in the work in the implementation of the company's development strategy complements and develops organizational tools and mechanisms for managing outsourcing in an organization. This approach is reasonably proposed to be considered in the work as an effective way to implement the development strategies of Russian companies in conditions of tougher competition, incl. and as a result of the coronavirus crisis.

Keywords: reengineering methodology, outsourcing transition projects, outsourcing processes, development strategy, efficiency of outsourcing processes, outsourcers

Введение

Достаточно устоявшимся в менеджменте и заслуженно признанным в практике бизнеса является мнение, что аутсорсинг (от англ. *outsourcing* (outer-source-using) – использование внешнего источника и/или ресурса) – это важное стратегическое направление повышения и поддержания конкурентоспособности компаний.

Классическое понимание аутсорсинга подразумевает передачу для внешнего выполнения одной или несколько отдельных бизнес-функций или даже сквозного бизнес-процесса полностью с целью сокращения затрат, повышения качества их выполнения на долгосрочной основе [4]. Более современное понимание аутсорсинга рассматривается как осуществление деятельности, выполняемой прежде собственным персоналом и с использованием своих ресурсов, за счёт использования ресурсов внешних организаций [10], как стратегическая возможность, позволяющая получить синергетический эффект и создать новую ценность, объединяя ресурсы компании аутсорсера и внутренние способности организации для формирования долгосрочного конкурентного успеха обеих сторон [9; 14].

В настоящее время наработана обширная практика использования аутсорсинга компаниями в различных сферах деятельности. Так, опыт использования моделей аутсорсинга как отечественными, так и зарубежными компаниями показывает, что переход на аутсорсинг может обеспечить сокращение затрат более чем на 20% и, соответственно, повысить эффективность функционирования организации [10].

Однако до сих пор остаются дискуссионными вопросы, касающиеся влияния последствий внедрения аутсорсинга на деятельность компаний. Среди таковых можно выделить вопросы снижения затрат, контроля и повышения качества производимых продуктов и услуг, способности организаций к инновациям, мнения по которым прямо противоположно расходятся. Так, некоторые исследователи в этой сфере, несмотря на то, что в своём большинстве при использовании аутсорсинга компании получают конкурентные выгоды, утверждают, что затраты при аутсорсинге могут возрастать из-за роста транзакционных затрат, увеличения затрат на контроль и координацию деятельности аутсорсеров, что наблюдается снижение способностей к инновациям компаний, а также *снижение качества продукции и услуг. Это говорит о том, что при использовании аутсорсинга необходимы не только первичный анализ эффективности перехода на аутсорсинг, но и постоянный мониторинг его целесообразности.*

Современные исследования показывают, что с развитием экономической среды меняются не только обоснование, но и цели перехода компаний на аутсорсинг.

В настоящее время с помощью аутсорсинга организация может достигать конкурентных преимуществ за счёт формирования так называемых динамических способностей, проявляющихся в гибкой и быстрой реакции на рыночные изменения¹, посредством которых организация может своевременно использовать возникающие возможности во внешней среде, в т. ч. и за счёт сокращения инертности своих организационных бюрократических структур [7].

Изменения в позиционировании аутсорсинга в организации, а также новые подходы и модели его осуществления позволяют рассматривать процессы аутсорсинга и их направления развития как составляющую стратегии российских организаций и обосновывают необходимость пересмотра и перепроектирования процессов действующего аутсорсинга с целью повышения их эффективности и/или корректировки их целей, а также разработки новых проектов внедрения аутсорсинга соответственно сформированным стратегиям развития организации.

Это обстоятельство и послужило обоснованием для более детального рассмотрения возможность использования методологии реинжиниринга применительно к процессам аутсорсинга как эффективного пути успешной реализации принятых стратегий развития организации.

Для достижения обозначенной цели в работе ставятся задачи обоснования изменения позиционирования аутсорсинга в стратегиях развития компаний и его значимого влияния на изменение формата бизнеса, а также выявления способов повышения эффективности процессов аутсорсинга, одним из которых рассматривается методология реинжиниринга / инжиниринга.

Применение методологии реинжиниринга к процессам аутсорсинга

Многие компании, особенно технологически развивающиеся, рассматривают аутсорсинг как возможность получения доступа к новым технологиям на рынке, новым знаниям и обучению, талантам, формируя таким образом в своей организации новые явные и неявные знания за счёт процессов интеграции и взаимного обмена знаниями между аутсорсером и заказчиком. Здесь можно отмечать формирование синергетического эффекта и добавления новой ценности к продукту для потребителя [7; 13].

Таким образом, при реализации новых бизнес-моделей аутсорсинга можно говорить о формировании стратегической гибкости организации, которая будет способствовать её успешному развитию [13].

Следует также отметить, что упрощение доступа к глобальному аутсорсингу ведёт к изменению формата бизнеса, разукрупнению компаний, отказу от собственных производственных мощностей, выводу производства на аутсорсинг. Такой формат бизнеса характерен сегодня практически для всех крупных брендовых мировых компаний. Ещё в 2010 г. Херик М. и Сингх Б.² отмечали, что «...85% лучших компаний используют аутсорсинг для решения самых разных задач: от поиска талантов мирового уровня до быстрого вывода на рынок новых товаров и преобразования своей бизнес-модели. Иными словами, они далеко ушли от просто-

¹ Research State of Operations and Outsourcing. 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=r08vV1JD4Dc> (дата обращения: 06.01.2021).

² Херик М., Сингх Б. Сила аутсорсинга // Forbes: [сайт]. URL: <https://www.forbes.ru/karera-opinion/menedzhment/52012-sila-aoutsorcinga> (дата обращения: 06.01.2021).

го сокращения издержек». Такой пересмотр содержания аутсорсинга расставляет следующие приоритеты основных целей в глобальном аутсорсинге:

- доступ к мировым талантам;
- создание и развитие долговременных стратегических партнёрств;
- выход на новые рынки;
- обучение и получение новых знаний;
- *доступ к рынкам инноваций и развитие инноваций;*
- *реконструкция моделей бизнеса.*

И если для передовых западных компаний аутсорсинг для таких целей уже лет 10 как широко используется, то для российских компаний такие цели и аспекты аутсорсинга становятся актуальными только сейчас¹.

Потребность в разработке организациями новых конкурентных стратегий развития существует всегда в силу динамичности и неопределённости рыночной среды. Однако в настоящее время она проявляется особенно остро, т. к. вызвана не только факторами глобальной экономики, но и всё больше распространяющимися и ужесточающимися санкционными международными режимами, последствиями коронавирусного кризиса, что создаёт необходимость поиска не только новых методов повышения эффективности ключевых операционных компетентностей и бизнес-процессов организации, но и новых моделей бизнеса. В качестве одного из таких эффективных методов можно рассматривать всё тот же аутсорсинг в новых его формах и технологиях взаимодействия заказчика и аутсорсера [8]. Причём здесь следует отметить, что использованием аутсорсинга в стратегиях развития для российских компаний на данном этапе может преследоваться цель реконструкции модели бизнеса.

На основе принципиальной схемы процесса перехода организации на аутсорсинг специалистами-практиками и исследователями в этой области было разработано много вариантов конкретизированных алгоритмов процесса перевода на аутсорсинг в организации функций или процессов с учётом особенностей сфер деятельности, один из которых представлен на рис. 1.

Успешно реализованный в компании аутсорсинг не только обеспечивает упрочнение конкурентных позиций в организации за счёт снижения затрат, но и может вывести организацию на качественно новый уровень её функционирования и конкурентоспособности, изменив при этом кардинально модель бизнеса. Но функционирующим процессам аутсорсинга должно уделяться постоянное внимание и обеспечиваться их эффективность.

Западными коллегами был проведён опрос среди компаний, использовавших аутсорсинг [15], где 77% участвующих в опросе высказали намерения изменить взаимоотношения с аутсорсерами:

- сменить аутсорсера;
- отказаться от аутсорсера и перейти к инсорсингу, т. е. выполнять функцию самостоятельно;
- изменить условия взаимодействия и повысить автоматизацию работ.

Самой большой группой из опрошенных оказалась группа компаний, выступающая за развитие аутсорсера (38%), наименьшей – группа компаний, готовых вернуться к инсорсингу (17%). Однако при смене аутсорсера или переходе к инсорсингу нужно учитывать правовые аспекты контракта [6], и развитие аутсорсера может быть наиболее целесообразным вариантом, особенно это важно при стратегическом партнёрстве с аутсорсером. Здесь следует отметить, что, по мнению экспертов [15], именно такие процессы

¹ «ВымпелКом» решил отдать обслуживание сетей на аутсорсинг // РБК: [сайт]. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/05/10/2016/57f516329a7947667d7fb179#ws (дата обращения: 06.01.2021).



Рис. 1 / Fig. 1. Схема процесса перехода организации на аутсорсинг / Diagram of the organization's transition to outsourcing

Источник: составлено автором по материалам [1; 6].

аутсорсинга являются наиболее эффективными в силу их непрерывного инжиниринга [2; 11]. Выполняемые бизнес-процессы или укрупнённые аутсорсерами операционные функции в рамках стратегических партнёрств поддаются более тщательному контролю по критериям качества, уровню сервиса, обновлениям технологий и т. д.

При разработке стратегии развития компании приоритетными для принятой стратегии развития могут быть как инфраструктурные бизнес-процессы, так и бизнес-процессы или бизнес-функции из производственной сферы, те которые выполняются уже на аутсорсинге и эффективность и качество которых не вызвали претензий, но в рамках новой принятой стратегии развития цель их выполнения на аутсорсинге может значительно измениться или их эффективность не удовлетворительна для целей развития компании. Исходя из этого, логично выделить 4 категории процессов аутсорсинга, которые могут быть использованы в стратегии развития организации:

- 1) новые бизнес-процессы или бизнес-функции, подлежащие передаче на аутсорсинг;
- 2) процессы аутсорсинга, выполняемые в рамках долгосрочных стратегических партнёрств;
- 3) уже выполняемые в организации процессы аутсорсинга, но требующие пересмотра приоритетов или корректировки их целей в соответствии со стратегией развития организации;
- 4) процессы аутсорсинга, выполняемые с неудовлетворительной эффективностью в рамках новой принятой стратегии развития организации.

Такая классификация процессов, находящихся на аутсорсинге или планируемых к переводу на аутсорсинг, будет требовать соответствующей дифференциации методологий и инструментария для эффективной организации их выполнения. В частности, для процессов аутсорсинга, требующих перепроектирования в целях повышения эффективности их выполнения, предлагается использовать методологию реинжиниринга бизнес-процессов, для процессов аутсорсинга, требующих улучшения по отдельным локальным функциям или процедурам, может быть применена методология инжиниринга, для новых бизнес-процессов или бизнес-функций, планируемых к передаче на аутсорсинг, могут разрабатываться проекты перехода на аутсорсинг по принятой в организации методологии или согласно лучшему опыту на рынке в данной сфере.

На рис. 2 представлена концептуальная схема дифференцированного применения методологии реинжиниринга (инжиниринга) к процессам аутсорсинга как способа реализации стратегии развития организации.

Исходя из представленной схемы (рис. 2), логично заключить, что осуществить поставленные задачи можно с помощью системы проектов, включающих как проекты разработки перевода на аутсорсинг новых инфраструктурных и ключевых процессов в соответствии со стратегией развития (реконструкции модели бизнеса), так и проекты реинжиниринга процессов действующего аутсорсинга. Для перевода новых процессов на аутсорсинг с учётом специфики процессов и целей аутсорсинга будут разрабатываться новые проекты по принятым в компании или имеющимся на рынке передовым методологиям.

Рассмотрим обеспечение эффективности стратегически важных действующих (текущих) аутсорсинговых процессов в компании, которое предлагается осуществить посредством проектов реинжиниринга или инжиниринга.

Под инжинирингом бизнес-процессов понимается процесс их совершенствования [11], следовательно, проекты инжиниринга будут разрабатываться для тех



Рис. 2 / Fig. 2. Концептуальная схема дифференцированного применения методологии реинжиниринга (инжиниринга) к процессам аутсорсинга как способа реализации стратегии развития организации / Conceptual scheme for the differentiated application of the reengineering (engineering) methodology to outsourcing processes as a way of implementing the organization's development strategy

процессов аутсорсинга, для которых корректируются цели и меняются приоритеты целей передачи бизнес-процессов на аутсорсинг.

Бизнес-процессы, выполняемые аутсорсерами с неудовлетворяющей требованиями новой принятой стратегии эффективностью, предлагается подвергнуть реинжинирингу, для них в работе и представлен укрупнённый методический подход его проведения.

В соответствии со структурой содержания классического проекта реинжиниринга бизнес-процесса в нём выделяются 4 этапа:

- 1) разработка идеальной модели бизнес-процесса – модель «как должно быть»;
- 2) проведение обратного инжиниринга;
- 3) разработка модели существующего процесса и построение модели бизнес-процесса «как есть»;
- 4) разработка модели процесса «как будет» на основе идеального бизнес-процесса и с учётом возможностей и потребностей компании [12].

Однако в нашем подходе мы выделяем 6 этапов:

- 1) проведение обратного инжиниринга – разработка модели существующего процесса и построение модели бизнес-процесса «как есть»;
- 2) разработка идеального процесса аутсорсинга конкретного бизнес-процесса или бизнес-функции и построение его модели «как должно быть»;
- 3) разработка модели процесса на основе идеального бизнес-процесса и с учётом возможностей и потребностей компании;
- 4) выбор поставщика для реализации перепроектированного процесса аутсорсинга;
- 5) разработка проекта аутсорсинга с учётом условий выбранного аутсорсера;
- 6) внедрение окончательного проекта аутсорсинга совместно с выбранным аутсорсером.

В таком проекте реинжиниринга наиболее сложным, а зачастую и трудоёмким может быть этап установления планки превосходства в выполнении рассматриваемого бизнес-процесса на аутсорсинге, т. е. проведение бенчмаркинга по всем критериям и характеристикам осуществления бизнес-функции или бизнес-процесса на аутсорсинге. Это связано с тем, что технологии выполнения процессов можно считать достаточно открытой информацией, а фактические результаты их выполнения и собственно процессы взаимодействия аутсорсеров с заказчиками, используемые процедуры контроля и методики оценки эффективности этих процессов, влияние на результаты деятельности компаний являются информацией не всегда доступной. А получение объективной информации на данном этапе особенно важно, т. к. она будет отправной точкой для обоснования принятия решений в проекте, возможно, инновационном, о выборе аутсорсера [3].

Могут корректироваться также и цели аутсорсинга перепроектируемого процесса, например, необходимо включить в цели аутсорсинга обучение персонала и поддержание или развитие его квалификации, получение доступа к новым технологиям на рынке по выполняемому процессу на аутсорсинге, в рамках стратегии расширения производства компании или даже возвращения к инсорсингу. Тогда необходимо добавлять в исследование соответствующие критерии оценки качества, эффективности и методики их оценки для контроля достижения новых целей, разрабатывать новые процедуры контроля выполнения процессов и т. д. Здесь следует отметить, что при определении лучшего опыта необходимо оценивать и показатели эффективности процессов аутсорсинга, а методики оценки таких показателей являются достаточно неоднозначными, многовариантными [5], и потому их, как правило, разрабатывают под специфику своих условий и процессов, соответственно, им присуща некоторая субъективность.

В табл. 1 представлено укрупнённое содержание этапов проекта реинжиниринга процесса аутсорсинга бизнес-функции или бизнес-процесса в компании.

Таблица 1 / Table 1

Содержание этапов проекта реинжиниринга процесса аутсорсинга бизнес-процесса компании / The content of the stages of the project of reengineering the process of outsourcing the company's business process

Этап	Содержание этапа	Примечания
1. Обратный инжиниринг. Анализ процесса аутсорсинга с неудовлетворительной эффективностью (построение модели процесса «как есть»)	Идентификация процесса аутсорсинга; моделирование бизнес-процесса аутсорсинга (разработка карты бизнес-процесса аутсорсинга); анализ организационных процедур контроля и координации взаимодействий с аутсорсером; анализ методик оценки качества и эффективности аутсорсинга, определение их актуальности и рациональной организации процедур использования; анализ процедур оценки влияния аутсорсинга на результаты деятельности компании; анализ процедур контроля производственных технологий аутсорсера; анализ технологий, используемых аутсорсером.	
2. Разработка идеальной модели процесса аутсорсинга бизнес-функции или процесса (построение модели «как должно быть»)	Проведение бенчмаркинга по процессам аутсорсинга в данной сфере: определение используемых лидерами технологий, уровня сервиса, качества, ценовых характеристик, систем менеджмента и программных продуктов в них, кадровой политики, внутренней квалификации и контроля, возможностей экономии, гибкости и надежности, а также КФУ лидеров аутсорсеров; соотнесение лучшего опыта с требованиями к процессу аутсорсинга стратегией развития компании по приоритетным целям, в качестве которых могут выступать: доступ к мировым талантам; создание и развитие долговременных стратегических партнерств; выход на новые рынки; обучение и получение новых знаний; доступ к рынкам инноваций и развитие инноваций; реконструкция моделей бизнеса; построение модели процесса «как должно быть»	Проведение такого анализа рынка создаёт ценность для организации и даёт возможность корректировки выбора аутсорсера при его неудовлетворительной работе или изменении стратегических приоритетов компании.
3. Перепроектирование существующего процесса аутсорсинга бизнес-функции или процесса с учётом требований стратегии развития организации, требований рынка и возможностей компании (разработка модели процесса аутсорсинга «как будет»)	Определение критериев и требований для разработки процесса аутсорсинга с учётом требований рынка, стратегии компании и ограничений по ресурсам организации; определение технологии аутсорсинга в соответствии с целями аутсорсинга и информационно-технологическими ресурсами организации; разработка модели процесса «как будет» (разработка карты бизнес-процесса аутсорсинга); выбор или разработка методики оценки эффективности процесса аутсорсинга; оценка эффективности перепроектированного процесса аутсорсинга.	

Окончание Таблицы 1

4. Выбор компании-аутсорсера для выполнения перепроектированного процесса	Формирование новых критериев выбора компании-аутсорсера; выбор компании аутсорсера; создание рабочей группы для разработки контракта; разработка контракта на выполнение процесса аутсорсинга.	
5. Корректировка проекта аутсорсинга по условиям контракта передачи бизнес-процесса на аутсорсинг выбранному поставщику (провайдеру)	Внесение в карту бизнес-процесса аутсорсинга изменений в соответствии с условиями контракта; корректировка нормативно-методической документации по процессу; окончательное согласование нормативно-методической документации с аутсорсером.	
6. Внедрение проекта аутсорсинга бизнес-процесса или бизнес-функции – переход на новый формат работы	Проведение аудита аутсорсером выполнения процесса в организации или предыдущим аутсорсером; разработка поэтапного плана внедрения; создание структурного организационного элемента управления контрактом; определение его функций; передача нормативно-методической документации для управления исполнением контракта.	

Таким образом, укрупнённое содержание этапов проекта реинжиниринга процессов аутсорсинга с целью повышения их эффективности может служить методической основой для практической их реализации.

Заключение

Проведённое исследование позволило выявить характеристики современного мирового аутсорсинга и его место в стратегиях развития как мировых, так и российских компаний. В исследовании также отмечается изменение приоритетов целей аутсорсинга и его позиционирования в российском бизнесе, что ведёт к реконструкции моделей бизнеса и необходимости взвешенного подхода и постоянного контроля эффективности аутсорсинга как важнейшей составляющей в реализации стратегии развития компании, особенно в условиях коронавирусного кризиса. В работе предлагается одним из подходов повышения эффективности при реализации стратегии развития компании рассматривать дифференцированное применение методологий реинжиниринга / инжиниринга к приоритетным процессам аутсорсинга, принятым в стратегии развития бизнеса.

Для этого предлагается выделить 4 категории процессов аутсорсинга, которые могут быть включены как приоритетные в стратегию развития:

- 1) новые бизнес-процессы или бизнес-функции, подлежащие передаче на аутсорсинг;
- 2) процессы аутсорсинга, выполняемые в рамках долгосрочных стратегических партнёрств;
- 3) процессы аутсорсинга, уже выполняемые в организации, но требующие пересмотра приоритетов или корректировки их целей в соответствии со стратегией развития организации;
- 4) процессы аутсорсинга, выполняемые с неудовлетворительной эффективностью в рамках новой принятой стратегии развития организации.

Для выявленных категорий приоритетных процессов аутсорсинга в рамках принятой стратегии развития бизнеса в работе сформулированы рекомендации по повышению их эффективности посредством разработки проектов их реинжиниринга / инжиниринга с представлением содержания их этапов.

Использование данного подхода при реализации стратегии развития компании, основанной на применении аутсорсинга, позволит повысить её эффективность, особенно в условиях ужесточившейся конкуренции под влиянием коронавирусного кризиса.

Статья поступила в редакцию 21.12.2020.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алдерс Р. ИТ-аутсорсинг. М.: Альпина БизнесБук, 2011. 244 с.
2. Власова Т. И., Панарин А. А. Управление бизнес-процессами в корпоративных цепях поставок промышленных организаций. М., 2008. 276 с.
3. Власова Т. И. Особенности реализации методологии принятия решений в управлении проектами // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 4. С. 62–69.
4. Ефросинин Ю. Е., Македонский С. Н., Брусенцев М. С. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг. СПб.: Питер, 2019. 352 с.
5. Котляров И. Д. Проблемы оценки экономического эффекта аутсорсинга // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 6. С. 9–13.
6. Леденева И. Ю. Нормативно-правовое регулирование отношений аутсорсинга // Молодой ученый. 2016. № 1 (48). С. 146–150.
7. Межевов А. Д., Воронцова Ю. В., Волков М. М., Цветкова В. Е. Концептуальные основы формирования инновационной стратегии функционирования и развития организации в условиях цифровых трансформаций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 76–83.
8. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2017. 112 с.
9. Развитие науки и технологий: возможности и риски для общества / Д. Р. Белоусов, А. Ю. Апокин, Е. А. Пенухина, Е. М. Сабельникова, И. Э. Фролов. М.: МГИУ, 2015. 156 с.
10. Рудометкина А. И. Об аутсорсинге в кризисный период // Логистика. 2009. № 2 (47). С. 20–24.
11. Тельнов Ю.Ф., Федоров И. Г. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: уч. пос. М.: ЮНИТИ, 2017. 304 с.
12. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. М.: Альпина Паблишер, 2012. 356 с.
13. Gregorio D., Musteen M., Thomas D. Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs // Journal of International Business Studies. 2009. № 40 (6). P. 969–988.
14. Hästönen J., Eriksson T. 30+ years of research and practice of outsourcing – exploring the past and anticipating the future // Journal of International Business Studies. 2009. № 15. P. 142–155.
15. Paek B., Kim J., Park J., Lee H. Outsourcing Strategies of Established Firms and Sustainable Competitiveness: Medical Device Firms // Sustainability. 2019. №11 (17). P. 45–50.

REFERENCES

1. Alders R. *IT-outsourcing* [IT outsourcing]. Moscow, Alpina BiznesBuk Publ., 2011. 244 p.
2. Vlasova T. I., Panarin A. A. *Upravlenie biznes-protssami v korporativnykh tsepyakh postavok promyshlennykh organizatsii* [Business process management in corporate supply chains of industrial organizations]. Moscow, 2008. 276 p.
3. Vlasova T. I. [Features of the implementation of the methodology of decision-making in project management]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2016, no. 4, pp. 62–69.
4. Efrosinin Yu. E., Makedonsky S. N., Brusentsev M. S. *Autsorsing v strategii sovremennogo biznesa. Luchshie praktiki uspezhnoi raboty s postavshchikami uslug* [Outsourcing in modern business strategy. Best practices for successful work with service providers]. St. Petersburg, Piter Publ., 2019. 352 p.
5. Kotlyarov I. D. [Problems of evaluating the economic effect of outsourcing]. In: *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom* [Problems of economics and management of the oil and gas complex], 2013, no. 6, pp. 9–13.
6. Ledeneva I. Yu. [Outsourcing relationship regulation]. In: *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 2016, no. 1 (48), pp. 146–150.
7. Mezhevov A. D., Vorontsova Yu. V., Volkov M. M., Tsvetkova V. E. [Conceptual foundations for the formation of an innovative strategy for the functioning and development of an organization in the context of digital transformations]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2020, no. 2, pp. 76–83.
8. Kurbanov A. Kh., Plotnikov V. A. *Autsorsing: istoriya, metodologiya, praktika* [Outsourcing: history, methodology, practice]. Moscow, INFRA-M Publ., 2017. 112 p.
9. Belousov D. R., Apokin A. Yu., Penukhina E. A., Sabelnikova E. M., Frolov I. E. *Razvitie nauki i tekhnologii: vozmozhnosti i riski dlya obshchestva* [Development of science and technology: opportunities and risks for society]. Moscow, MGIU Publ., 2015. 156 p.
10. Rudometkina A. I. [On outsourcing in the crisis period]. In: *Logistika* [Logistics], 2009, no. 2 (47), pp. 20–24.
11. Telnov Yu. F., Fedorov I. G. *Inzhiniring predpriyatiya i upravlenie biznes-protssami. Metodologiya i tekhnologiya* [Enterprise engineering and business process management. Methodology and technology]. Moscow, YUNITI Publ., 2017. 304 p.
12. Hammer M. *Bystree, luchshe, deshevle: Devyat metodov reinzhiniringa biznes-protssov* [Faster, Better, Cheaper: Nine Methods of Business Process Reengineering]. Moscow, Alpina Publisher, 2012. 356 p.
13. Gregorio D., Musteen M., Thomas D. Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. In: *Journal of International Business Studies*, 2009, no. 40 (6), pp. 969–988.
14. Hätonen J., Eriksson T. 30+ years of research and practice of outsourcing – exploring the past and anticipating the future. In: *Journal of International Business Studies*, 2009, no. 15, pp. 142–155.
15. Paek B., Kim J., Park J., Lee H. Outsourcing Strategies of Established Firms and Sustainable Competitiveness: Medical Device Firms. In: *Sustainability*, 2019, no.11 (17), pp. 45–50.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Власова Татьяна Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления организацией Московского государственного областного университета;
e-mail: tivlasova@rambler.ru

INFORMATION ABOUT AUTHOR

Tatiana I. Vlasova – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Departmental Head, Department of Management organization, Moscow Region State University;
e-mail: tivlasova@rambler.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Власова Т. И. Реинжиниринг процессов аутсорсинга как способ реализации стратегий развития российских компаний // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2021. № 1. С. 74–85.

DOI: 10.18384/2310-6646-2021-1-74-85

FOR CITATION

Vlasova T. I. Reengineering of Outsourcing Processes as a Way to Implement Development Strategies of Russian Companies. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2021, no. 1, pp. 74–85.

DOI: 10.18384/2310-6646-2021-1-74-85