

На правах рукописи



**Боровик Александр Олегович**

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ АУТСОРСИНГА СОЦИАЛЬНО-  
ЗНАЧИМЫХ ФУНКЦИЙ И МЕХАНИЗМА ЕГО ТИРАЖИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Уфа – 2015

Работа выполнена в Пермском филиале  
Федерального государственного бюджетного учреждения науки  
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

- Научный руководитель: **Пыткин Александр Николаевич**  
доктор экономических наук, профессор
- Официальные оппоненты: **Гайнанов Дамир Ахнафович**  
доктор экономических наук, профессор,  
Институт социально-экономических исследований  
Уфимского научного центра Уральского  
отделения Российской академии наук, директор,  
г. Уфа
- Васильцова Людмила Ивановна**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный  
университет путей сообщения», профессор  
кафедры управления персоналом и социологии,  
г. Екатеринбург
- Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный  
университет экономики и права», г. Иркутск**

Защита состоится «30» апреля 2015 г. в 11<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета Д 212.290.01 при ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса» по адресу: 450078, г. Уфа, ул. Чернышевского, 145, ауд. 318.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уфимский государственный университет экономики и сервиса».

Автореферат разослан «12» марта 2015 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



А.И. Хисаева

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Разделение труда, специализация производства и кооперирование на протяжении длительного времени были движущей силой развития экономики. В XX веке эти процессы из сферы материального производства проникли в управление, создав основу современного менеджмента. Под влиянием глобализации, сетевизации и информатизации происходит кардинальное изменение традиционных форм и методов разделения труда, создание новых моделей и подходов к совместной деятельности. Аутсорсинг подразумевает передачу отдельных функций и процессов сторонним, узкоспециализированным компаниям, которые могут выполнить соответствующие работы более качественно и с меньшими затратами.

За последние годы аутсорсинг развивается стабильно высокими темпами, успешно осваивая новые сферы применения. В развитых странах на долю аутсорсинга приходится около 20% объема государственных услуг, 30-40% общего объема медицинских услуг, еще больший сегмент он занимает в сфере информационных услуг. Для современной России характерен низкий уровень использования аутсорсинга, особенно в таких сферах, как государственное и муниципальное управление, предоставление социальных услуг населению, коммунальное хозяйство и городская инфраструктура.

Расширение применения аутсорсинга в работе органов государственной власти и местного самоуправления позволит в значительной степени решить проблемы излишней численности и низкого уровня компетенций персонала. Передача на аутсорсинг функций и процессов бюджетных организаций различного уровня особенно актуально в свете прогнозируемых кризисных явлений в экономике, которые могут негативно отразиться на объемах и качестве предоставляемых услуг. Для малого бизнеса, как основного потенциального субъекта аутсорсинга, партнерство с государством могло бы стать источником стабильных заказов, дающим надежду на улучшение ситуации.

Присоединение России к Всемирной торговой организации резко усиливает конкуренцию на внутренних региональных и отраслевых рынках, которые были закрыты для зарубежных компаний. При этом аутсорсинг может стать как инструментом повышения конкурентоспособности национальных производителей, так и способом проникновения на внутренние рынки зарубежных компаний. Наша страна пока не готова к конкуренции с зарубежными компаниями вследствие несоответствия инструментов конкуренции, используемых на «закрытых» национальных рынках и открытом мировом рынке.

Уровень использования модели аутсорсинга в сфере оказания социально значимых услуг существенно отстает от мировых трендов. Отечественные теоретические и методические разработки оторваны от

практики и не учитывают важных особенностей данного феномена. Это предопределило выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

**Область исследования** соответствует специальности 08.00.05-«Экономика и управление народным хозяйством (сфера услуг) по пунктам 1.6.109 «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка»; 1.6.110 «Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг»; 1.6.113. «Экономические методы и критерии обоснования эффективности специализации и кооперирования в сфере услуг» паспорта специальности ВАК РФ.

**Степень разработанности проблемы.** Проблематика аутсорсинга имеет несколько важных аспектов, без учета которых невозможно понять сущность данного феномена. Теоретическое осмысление современных бизнес-процессов дано в работах М. Хаммера, Д.Чампи, А. Шеера и др. Благодаря им сформировалось понимание того, что на конечные результаты работы компаний основное влияние оказывают не сами товары, а процессы их создания. Важность технико-экономических парадигм как фактора становления современных форм общественного разделения труда стала понятной благодаря трудам Й. Шумпетера, Дж. Доси, С. Фримена, К. Переса и их российских коллег Л. Мясниковой, С. Глазьева, В. Панькова и др. Влияние глобализации экономики на формирование новых институтов и инструментов организации и управления общественным производством исследовано в работах Т. Левитта, М. Интриллигейтора, С. Долгова, Э. Кочетова, И. Осадчей, А. Уткина и др.

Непосредственно вопросами теории и методологии аутсорсинга занимались многие зарубежные ученые, в том числе Дж. Б. Хейвуд, С. Клементс, Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, Дж. Рассел, П. Готтшальк, Х. Салли-Сетер и др. Из отечественных ученых можно назвать И. Альтшуллера, Е. Аксенова, А. Курбанова, В. Плотникова, Б. Аникина, А. Ивлева, С. Календжаняна, А. Корицкого, И. Рудая и др.

За рубежом организационно-методическим и прикладным аспектам аутсорсинга уделяется не менее пристальное внимание, чем теоретическим и общеметодологическим. В России анализу практики аутсорсинга и ее научно-методическому сопровождению уделяется недостаточное внимание. Слабо исследованными остаются такие вопросы, как риски аутсорсинга, аутсорсинг в деятельности государственных органов исполнительной власти, состояние отечественного рынка услуг аутсорсинга и ряд других.

**Объектом исследования** являются организации бюджетной сферы, занимающиеся оказанием социально-значимых услуг.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения между бюджетным учреждением и субъектами малого предпринимательства, возникающие при обосновании целесообразности передачи функций и процессов на аутсорсинг, при переходе от

традиционного их выполнения к аутсорсингу, а также при последующем распространении успешного опыта.

**Цель исследования** состоит в разработке концепции аутсорсинга в сфере социальных услуг и механизма его тиражирования.

**Гипотеза исследования.** Мы предполагаем, что передача на аутсорсинг вспомогательных процессов в сфере оказания социальных услуг бюджетными организациями может быть эффективной только при наличии определенных предпосылок и использовании методически обоснованного механизма, включающего модуляризацию соответствующих процессов.

**Задачи исследования.** На основании предмета и гипотезы исследования были поставлены следующие задачи:

□ уточнить и дополнить теоретико-методологические представления об аутсорсинге и основных факторах его развития на рубеже 20-21 веков;

□ конкретизировать предпосылки, мотивы и критерии принятия решения о передаче на аутсорсинг функций и процессов в сфере общественных услуг в существующих в современной России условиях;

□ провести научно-методическое осмысление и систематизацию успешного перевода на аутсорсинг автотранспортного обслуживания скорой медицинской помощи в трех мегаполисах РФ и разработать концепцию аутсорсинга технологически и организационно сложных вспомогательных процессов, основанную на принципе модуляризации, и ориентированную на тиражирование в других регионах;

□ разработать модель механизма поэтапного перехода от традиционной формы автотранспортного обслуживания скорой медицинской помощи к аутсорсингу, обеспечивающего непрерывность и качество оказания медицинской помощи;

□ предложить подходы по тиражированию проектов аутсорсинга, реализуемых субъектами малого бизнеса, учитывающие особенности их хозяйственного поведения.

**Производственно-исследовательской площадкой** явилась служба скорой медицинской помощи трех мегаполисов РФ, где происходила реализация пилотного проекта.

**Методологической базой исследования** стали российские и зарубежные исследования в области общей экономической теории, теории социально-трудовых отношений, социальной ответственности бизнеса, социальной политики, теоретические и прикладные исследования по вопросам использования аутсорсинга.

В работе использованы современные методы управления проектами, концепции хозяйственного поведения, актуальные представления о малом бизнесе как основном акторе отношений аутсорсинга. При работе со статистической информацией использовались общенаучные методы описательного анализа и синтеза, обобщений, наблюдений, прогнозирования, статистического анализа, системного анализа, экономического

моделирования, приемы группировки, классификации, типологизации, экспертные суждения.

**Информационную и статистическую базу исследования** составляют положения законодательства и других нормативно-правовых актов РФ; официальные статистические данные Росстата, Министерства труда, Министерства здравоохранения РФ, РСПП, Торгово-промышленной палаты; статистические и информационные материалы различных международных организаций – Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), Европейского Союза (ЕС), а также зарубежных компаний – лидеров в использовании аутсорсинга; аналитические материалы и результаты эмпирических исследований, содержащиеся в публикациях отечественных и зарубежных специалистов, в основном размещенные в Интернете.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в следующем:

- уточнены и дополнены современные представления об аутсорсинге, как инновационной форме разделения труда, сформировавшейся на рубеже 20-21 веков под влиянием таких факторов мирового экономического развития, как глобализация, сетевизация, информатизация и др. (п.1.6.113-«Экономические методы и критерии обоснования эффективности специализации и кооперирования в сфере услуг» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»);

- обоснованы предпосылки, мотивы и критерии успешности передачи на аутсорсинг конкретных функций и процессов государственного и муниципального управления в сфере общественных услуг, учитывающие особенности современного этапа социально-экономического развития РФ (п.1.6.110-«Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»);

- разработана концепция аутсорсинга технологически и организационно сложных вспомогательных процессов, основанная на модуляризации функций и процессов, передаваемых сторонним исполнителям, и ориентированная на тиражирование в других регионах (п.1.6.109- «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»);

- разработан механизм поэтапного перехода от традиционной организации автотранспортного обслуживания скорой медицинской помощи к аутсорсингу, обеспечивающий непрерывность и качество оказания медицинской помощи (п.1.6.116-«Механизм повышения эффективности и качества услуг» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»);

- предложены подходы по тиражированию проектов аутсорсинга, реализуемых субъектами малого бизнеса, которые учитывают особенности их хозяйственного поведения и основываются на передаче и освоении

успешных хозяйственных и управленческих практик (п.1.6.119-«Особенности малых и средних форм предпринимательской деятельности в отраслях сферы услуг» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии концептуальных и методических подходов к использованию аутсорсинга в деятельности бюджетных организаций регионального и муниципального уровня, связанной с оказанием социальных услуг населению. Систематизация путей и способов практического решения вопросов данной проблематики позволяет сформулировать основные направления актуализации перспективных научных исследований. Автор предлагает использовать концепцию экономического поведения, адаптированную к субъектам малого предпринимательства, для повышения эффективности распространения успешного опыта в сфере аутсорсинга.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что обобщенные в работе успешные практики по снижению предпринимательских рисков проекта аутсорсинга транспортного обслуживания скорой медицинской помощи могут быть использованы в качестве образца для разработки аналогичных практик в различных видах предпринимательской деятельности. Полученные результаты уже используются при разработке проектов перевода на аутсорсинг скорой медицинской помощи во многих городах РФ. Концептуальные подходы, изложенные в работе, могут быть использованы для повышения эффективности работы органов государственной исполнительной власти и бюджетных учреждений, связанной с оказанием социальных услуг населению. Реализация предложений и рекомендаций диссертационного исследования позволит расширить потенциальные сферы малого предпринимательства.

Материалы диссертации были использованы автором при подготовке учебно-методического пособия (УМП) «Реинжиниринг организации на основе аутсорсинга функций и процессов», используемого в учебном процессе по «Президентской программе проектно-ориентированного типа, категории А» (реализуется на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования (ФГБОУ) «Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ)») и программе «Мастер делового администрирования (Master of Business Administration – MBA)» (реализуется на базе Государственной образовательной организации дополнительного профессионального образования (ГОО ДПО) «Институт повышения квалификации (ИПК) – Региональный межотраслевой центр повышения квалификации (РМЦПК)»). УМП используется в рамках магистерской программы 080200.68 «Менеджмент» и 080200.51.68 «Менеджмент инноваций» (реализуется на базе ФГБОУ ВПО «ПНИПУ»).

**Апробация исследования.** Апробация основных положений данной работы была осуществлена автором при реализации проектов аутсорсинга

автотранспортного обслуживания скорой медицинской помощи в городах Пермь (2008-2011 гг.), Киров (2010-2013 гг.) и Уфа (2011-2014 гг.) и подтвердила их социальную и бюджетную эффективность, о чем имеются официальные справки. Проект прошел комплексную экспертизу в АНО «Агентство стратегических инициатив», Институте экономической политики имени Е.Т. Гайдара, подтвердившую его социальную значимость и эффективность. Имеются положительные заключения и предложены конкретные мероприятия по его организационно-методической поддержке по линии Министерства здравоохранения РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства регионального развития РФ, Федерального фонда ОМС.

Сформулированные в диссертационной работе основные положения, выводы и рекомендации докладывались на международных научно-практических конференциях «Экономика и управление: вызовы и перспективы (Днепропетровск, 2014 г.); «Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований» (Новосибирск, 2014).

Теоретические подходы и методические результаты исследования использованы Пермским филиалом Института экономики УрО РАН при разработке программы комплексного социально-экономического развития Пермского края, отраслевой программы развития социальной сферы и здравоохранения Пермского края.

**Публикации.** Результаты научных исследований нашли отражение в 12 публикациях общим объемом 9,75 п.л. (личный вклад автора 8,59 п.л.), в том числе 3 работы в изданиях, рекомендованных ВАК.

**Объем и структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений, в том числе: 143 страницы основного текста, 17 таблиц, 10 рисунков, список литературы из 142 наименований.

**Содержание работы.** *Во введении* обоснована актуальность темы исследования, сформулированы его цель и задачи, охарактеризованы научная новизна и практическая значимость диссертационной работы.

*В первой главе* «Концептуально-методологические основы и понятийный аппарат аутсорсинга» на основании анализа различных теоретических концепций уточнена и дополнена сущность феномена аутсорсинга как инновационной формы общественного разделения труда, обусловленной новейшими факторами развития общества на рубеже XX-XXI веков; сформирован понятийный аппарат научных исследований и практического (делового) применения по данной проблематике; проведена типологизация форм и методов аутсорсинга, ориентированная на решение поставленных задач.

*Во второй главе* «Подходы и модели использования аутсорсинга в сфере общественных услуг» обоснованы критерии эффективности передачи на аутсорсинг функций государственного и муниципального управления в сфере социальных услуг, проведен сравнительный анализ зарубежной и



отечественной практики использования аутсорсинга в социальной сфере, дана оценка потенциала аутсорсинга в отечественном здравоохранении; раскрыта сущность новейшего методологического подхода «модуляризация функций», нацеленного на наиболее эффективную интеграцию и совмещение основных функций и процессов организации, передаваемых на аутсорсинг.

*В третьей главе* «Научно-методическое осмысление успешной передачи на аутсорсинг автотранспортного обслуживания скорой медицинской помощи в трех мегаполисах РФ» обоснованы предпосылки и условия передачи на аутсорсинг вспомогательных и обслуживающих функций в сфере социальных услуг, разработан механизм поэтапной передачи на аутсорсинг вспомогательных и обслуживающих функций, предложены подходы к тиражированию масштабных социальных проектов.

*В заключении* обобщены результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и рекомендации.

*В приложениях* представлены аналитические, методические и практические материалы, иллюстрирующие и дополняющие положения диссертационной работы.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнены и дополнены современные представления об аутсорсинге, как инновационной форме разделения труда, сформировавшейся на рубеже 20-21 веков под влиянием таких факторов мирового экономического развития, как глобализация, сетевизация, информатизация и др.**

Термин аутсорсинг является одним из наиболее употребляемых в экономической лексике последних лет. Он отражает большое разнообразие форм передачи на внешний подряд тех или иных процессов организации (*outsourcing* – *outer-source-using*, англ. – использование внешнего источника, ресурса). По мнению ведущих зарубежных специалистов, аутсорсинг превратился в феномен мирового значения благодаря беспрецедентному наращиванию номенклатуры и объемов оказываемых услуг. В развитых странах на долю аутсорсинга приходится более 40% рынка информационных технологий, около 30 % высокотехнологичных медицинских услуг, наблюдается стабильный его рост в секторе государственных услуг. Аутсорсинг стал предметом актуального направления экономических исследований теоретического и прикладного характера за рубежом. Следуя за общемировым трендом, соответствующие научные исследования ведут и в нашей стране, однако они значительно оторваны от практики применения аутсорсинга.

В отечественной литературе дается различное трактование сущности аутсорсинга, - как новая форма производственно-экономических отношений, организационный механизм, одна из технологий менеджмента, модный

термин, отражающий хорошо забытое старое – разделение труда, кооперирование и специализацию. Очевидно, что соответствующие определения понятий даются в контексте конкретных исследований, поэтому их сравнении и сопоставление без учета проблематики исследований представляется не вполне корректным. По нашему мнению, понятийный аппарат любого исследования должен базироваться на минимально необходимом наборе фундаментальных дефиниций и дополняться прикладными терминами, формулируемыми исходя из цели и задач конкретного исследования.

Действительно, сама идея привлечения внешних ресурсов для решения стоящих перед организацией задач известна давно, а практика сотрудничества, взаимодействия в различных видах трудовой деятельности насчитывает многовековую историю. В экономической теории она нашла свое отражение в понятиях разделения труда, кооперирования и специализации. По нашему мнению термин *аутсорсинг* следует трактовать как *инновационную форму разделения труда, возникшую на рубеже 20-21 веков и обусловленную общими и специфическими факторами мирового экономического развития*. В представленном диссертационном исследовании данное определение легло в основу понятийного аппарата, который был дополнен производными научными терминами, а также необходимым количеством терминов деловой лексики.

Мы считаем, что к числу важнейших факторов, оказавших влияние на формирование современной концепции аутсорсинга, следует в порядке приоритетности отнести: 1) создание теории управления бизнес-процессами; 2) институционализацию малого бизнеса; 3) смену парадигмы общественного разделения труда; 4) глобализацию и сетевизацию мировой экономики; 5) дефицит рабочей силы в развитых странах; 6) опережающее развитие инфраструктурных отраслей производства; 7) глобализацию конкуренции; 8) создание международной юрисдикции регулирования хозяйственной деятельности и трудовых отношений. Наряду с вышеназванными были выделены специфические факторы, оказывающие негативное влияние на ситуацию с аутсорсингом в России. В таблице 1 приводится перечень факторов, определяющих ситуацию с аутсорсингом в мировой экономике и современной России.

Таблица 1 – Факторы, определяющие развитие аутсорсинга

Основные факторы	Значение фактора и его влияние на формирование модели АБП в мировой экономике	Особенности проявления фактора в условиях РФ
<b>Общие</b>		
Создание теории управления бизнес-процессами	Решения о переходе на аутсорсинг принимаются на основе современных методов анализа бизнес-процессов (ARIS Toolset; ARIS PCA; ARIS Easy Design и др.)	Менеджмент большинства российских компаний не владеет современными методиками управления бизнес-процессами. <i>Решения о передаче функций на аутсорсинг принимаются на интуитивном уровне.</i>

Основные факторы	Значение фактора и его влияние на формирование модели АБП в мировой экономике	Особенности проявления фактора в условиях РФ
Институционализация малого бизнеса как равноправного субъекта современной экономики	Крупные национальные и транснациональные компании становятся основными заказчиками услуг аутсорсинга, повышая уровень доверия к малому бизнесу как надежному партнеру	Развитие малого бизнеса (МБ) в последние годы остановилось, он сосредоточен в нескольких сферах деятельности. <i>МБ в России пока не готов сформировать среду для создания рынка услуг аутсорсинга.</i>
Смена парадигмы общественного разделения труда	Мировая экономика начинает переходить от жестких иерархичных структур организации бизнеса к гибким. Отказ от парадигмы «натурального хозяйства» дает мощный импульс развитию аутсорсинга	Российская экономика, за исключением отраслей ТЭК, находится в глубокой стагнации – изношенность основных фондов, старение кадров, переориентация экономики на импортную технологическую базу и пр. <i>Смена парадигмы развития страны не стала частью государственной политики</i>
Глобализация и сетевизация мировой экономики	Кардинально меняется взаимодействие трех институциональных секторов общества: государства, бизнеса и науки. На смену командной экономике приходит системная коллаборация, где на роль ведущего игрока (вместо государства) выходит наука. Аутсорсинг выходит за границы отдельных компаний и государств и превращается в один из институтов глобальной экономики	Сохраняется система государственного доминирования в основных отраслях экономики. Основным хозяйствующим субъектом являются государственные корпорации, роль которых только усиливается. Структуризация экономики России пока противоречит современным тенденциям мировой экономики. <i>Российские компании не стали полноценными субъектами глобальной экономики</i>
Дефицит рабочей силы в экономически развитых странах	Стимулирует развитие «виртуальной» миграции рабочей силы, преимущественно высококвалифицированной	Национальная экономика носит преимущественно сырьевой характер. <i>Дефицит квалифицированных кадров ощущается не столь остро из-за медленного развития высокотехнологичных отраслей национальной экономики</i>
Опережающее развитие инфраструктурных отраслей производства	Транснациональные компании достигли гигантских размеров, что снижает их эффективность. Альтернативой становится создание вспомогательных и обслуживающих компаний с высоким потенциалом конкурентоспособности. Эти компании становятся потенциальными аутсорсерами	Малый бизнес слабо представлен в высокотехнологичных сферах деятельности. <i>Передача на аутсорсинг бизнес-процессов не преследует цели повышения конкурентоспособности</i>
Глобализация конкуренции	Активизирует все факторы повышения конкурентоспособности компаний, снимает границы и барьеры конкуренции с локальных и национальных рынков.	Россия присоединилась к ВТО в конце 2012 года и пока с глобализацией конкуренции в полной мере еще не столкнулась. <i>Аутсорсинг не рассматривается в качестве механизма повышения конкурентоспособности</i>
Создание единой юрисдикции регулирования хозяйственной деятельности и трудовых отношений в масштабах мировой экономики	Повышает ответственность аутсорсеров за результаты своей деятельности, снижает риски передачи бизнес-процессов на аутсорсинг	<i>Работа по присоединению России к международным соглашениям в области хозяйственного права и трудовых отношений ведется недостаточно энергично и отстает от требований глобальной экономики.</i>
<b>Специфические</b>		

Основные факторы	Значение фактора и его влияние на формирование модели АБП в мировой экономике	Особенности проявления фактора в условиях РФ
Прозрачность экономики и уровень коррупции	«Теневые» бизнес-процессы не передаются на аутсорсинг. Коррупция повышает затраты аутсорсинга, снижает его конкурентно-способность, приводит к его дискредитации	<i>В РФ один из самых высоких уровней коррупции среди экономически развитых стран. Наиболее масштабные проекты аутсорсинга дискредитированы по причине их коррупционности (Оборонсервис и др.).</i>
Сохранение рутинных стереотипов хозяйственного поведения	В условиях постиндустриальной экономики и смены парадигмы развития критерии рутинности хозяйственного поведения также «модернизируются»	<i>Недоверие к партнерству и сохранение приверженности «натуральному хозяйству» является особенностью российского бизнеса</i>
Стоимость кредитных ресурсов и условия кредитования малого бизнеса	Способствуют поддержанию конкурентоспособности субъектов малого бизнеса, в т.ч. на рынке услуг аутсорсинга	<i>Высокая стоимость и недоступность кредитов для малого бизнеса не позволяет развивать высокотехнологичные виды бизнеса</i>
Состояние методической базы расчетов эффективности аутсорсинга	Позволяет объективно оценивать результаты передачи отдельных бизнес-процессов на аутсорсинг	<i>Отсутствие методик, адаптированных к условиям российской экономики, не позволяет достоверно посчитать стоимость услуг аутсорсинга</i>
Рынок услуг аутсорсинга	Наличие большого количества компаний, конкурирующих на рынке услуг аутсорсинга	<i>Аутсорсинг не является инвестиционно привлекательным бизнесом.</i>
Перспективы развития аутсорсинга	Аутсорсинг успешно развивается в условиях стабильной экономики.	<i>Негативный прогноз экономического развития</i>

## 2. Обоснованы предпосылки, мотивы и критерии успешности передачи на аутсорсинг конкретных функций и процессов государственного и муниципального управления в сфере общественных услуг, учитывающие особенности современного этапа социально-экономического развития РФ.

Мотивы для применения аутсорсинга в бизнесе и государственном управлении в основном совпадают – это желание сконцентрировать ресурсы организации на основных видах деятельности, стремление использовать лучшую практику и минимизировать недостаток компетенций у штатного персонала, уменьшить затраты, повысить организационную гибкость, причем в различных проектах аутсорсинга приоритеты могут меняться. В сфере государственного и муниципального управления основными причинами для использования аутсорсинга являются:

- а) дефицит финансирования, имеющий тенденцию превращения в бюджетный кризис;
- б) недостаток компетенций специалистов;
- в) низкая производительность труда;
- г) неэффективная система стимулирования персонала.

Неэффективность деятельности органов государственного и муниципального управления, бюджетных учреждений осознается властью, однако предпринимаемые в этом направлении шаги не приводят к кардинальному улучшению ситуации. Это дает основание населению

неудовлетворительно оценивать выполнение государством своих социальных функций, а бизнес-сообществу – рассматривать деятельность соответствующих структур как барьер для осуществления предпринимательской деятельности.

Реальная возможность повысить эффективность функционирования органов государственного и местного управления за счет аутсорсинга доказана зарубежным опытом. В РФ применение аутсорсинга в деятельности органов исполнительной власти всех уровней, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций не стало массовым явлением. В публикациях на эту тему выделяют наличие нерешенных проблем в следующих областях: а) правовые вопросы применения аутсорсинга в государственной деятельности; б) организационные формы осуществления аутсорсинга; в) вопросы экономической, в частности бюджетной, эффективности передачи на аутсорсинг отдельных процедур и функций государственного и муниципального управления; г) риски от использования аутсорсинга в социально значимых сферах деятельности исполнительных органов власти, а также последствия ненадлежащего исполнения аутсорсером своих обязательств.

В ходе нашего исследования было установлено, что при принятии решения о передаче на аутсорсинг функций государственного и муниципального управления необходимо руководствоваться следующими принципами:

- 1) учета специфики функций государственного и муниципального управления;
- 2) признания доминанты социальной значимости в числе других критериев эффективности;
- 3) учета наличия ограничений предмета аутсорсинговой деятельности;
- 4) использования моделей и механизмов, адекватных специфике объекта и предмета деятельности;
- 5) адаптации показателей оценки эффективности аутсорсинга к специфическим условиям конкретной сферы государственного и муниципального управления;
- 6) оценки рисков и социальных последствий ненадлежащего исполнения функций, передаваемых на аутсорсинг;
- 7) конкурсности при отборе внешних исполнителей;
- 8) сохранения ответственности государственного органа за надлежащее исполнение функций, передаваемых на аутсорсинг;
- 9) учета особенностей бюджетного процесса (3-летний период планирования; а реальные средства выделяются на текущий год; отсутствие «гибкости» при исполнении бюджета).

В работе обосновано, что внедрение аутсорсинга происходит в неблагоприятной среде. Во-первых, органы государственного управления на местах невосприимчивы к структурным изменениям, что объясняется не

столько их косностью и консерватизмом, сколько стремлением избежать процедур бюрократических согласований. Во-вторых, низкая административная культура, необязательность и недостаточная ответственность исполнителей тормозят принятие решений на этапе согласования проектов и снижает уровень контроля на этапе реализации проекта. В-третьих, неразработанность методических основ ценообразования: при установлении «завышенных» цен на услуги аутсорсинга заказчик рискует получить обвинения в коррупционном сговоре, в случае установления «заниженных» цен проект не заинтересует потенциальных аутсорсеров, а их место могут занять недобросовестные операторы.

Отдельной проблемой, серьезно ограничивающей применение аутсорсинга, является неразвитость рынка услуг, что объясняется не столько отсутствием специализированных компаний, сколько отсутствием опыта работы на условиях аутсорсинга. Потенциальные аутсорсеры отказываются от участия в конкурсах, рассматривая соответствующий бизнес как высоко-рискованный. Это не способствует формированию конкурентного рынка услуг аутсорсинга.

Сформулировано авторское оценочное суждение, что в настоящее время и в среднесрочной перспективе отсутствуют необходимые предпосылки для масштабного использования аутсорсинга при реализации социальных функций государственного и муниципального управления. Применение механизма аутсорсинга возможно лишь в отдельных, узких сегментах социальных услуг, например, в автотранспортном обслуживании скорой медицинской помощи.

### **3. Разработана концепция аутсорсинга технологически и организационно сложных вспомогательных процессов, основанная на модуляризации функций и процессов, передаваемых сторонним исполнителям, и ориентированная на тиражирование в других регионах.**

Главной сущностной характеристикой аутсорсинга является передача организацией своих бизнес-процессов, функций или их составляющих внешнему исполнителю. Соответствующая функция или процесс должны быть выделены из общей деятельности организации таким образом, чтобы не нарушить «работоспособность» системы в целом. Одним из новейших направлений структуризации внутренних бизнес-процессов организации, нашедших свое применение в методологии аутсорсинга, стала концепция, или принцип, «модуляризации». Термином «модуляризация» или «расчленение на модули» (modularization – англ.) обозначают разбиение функционирующей системы на блоки (модули), решающие определенные функциональные задачи, и установление регламента взаимодействия, обмена информацией между ними. Аналогичный подход давно и успешно применяется в технике, где он реализуется посредством унификации,

нормализации, стандартизации инженерных решений. Применительно к аутсорсингу, принцип модуляризации требует выделения в отдельный блок (модуль) тех функций и процессов, которые передаются сторонним исполнителям (аутсорсерам) без нарушения функционирования системы в целом.

Степень, глубина модуляризации функций зависит от особенностей организации, а также от целей и задач, решаемых посредством модуляризации. Процессно-ориентированная модуляризация открывает больше возможностей для ведения бизнеса, планирования, управления. Она снимает структурные ограничения на установление кооперационных связей, упрощает разработку новых продуктов и услуг, обеспечивает возможность организации успешно функционировать в условиях глобализации, сетевизации и информатизации. Модуляризация позволяет создавать новый тип организаций, к которым можно отнести компании (предприятия, учреждения), использующие аутсорсинг.

Для эффективного функционирования организаций, использующих аутсорсинг, необходимо обеспечить соединение, сопряжение «аутсорсингового» модуля и «остальной» системы в единый работоспособный организм. В научной и деловой лексике появился термин «loose (light) coupling – англ.», что означает свободное (легкое) соединение, сочетание, сопряжение. С его помощью определяют способность отдельных функциональных компонентов, зачастую основанных на различных технологиях, соединяться в единые, целостные системы. Это особенно актуально в условиях глобализации, когда модули, передаваемые на аутсорсинг, будут отражать не только отраслевые, но и региональные и даже национальные особенности компаний-аутсорсеров. Один из основоположников современной концепции процессно-ориентированной модуляризации Джон Хагел утверждает, что в следующие десятилетия деловой мир претерпит глубокие изменения именно благодаря данному подходу. Термином «loosely coupled» он предлагает обозначать *важнейшее свойство системы, формируемое благодаря разработке специального интерфейса между ее модулями (компонентами) и направленное на снижение взаимозависимости между компонентами.*

Легкая сопрягаемость отдельных компонентов существенно повышает гибкость при добавлении, замене, изменениях в процессах функционирования отдельных модулей. Это достигается посредством регламентации интерфейса и позволяет заменять операторов неэффективно функционирующих модулей, легче приспосабливаться к изменениям внешней среды, совершенствовать технологии выполнения функций, а при необходимости возвращаться к первоначальному варианту.

Принцип процессно-ориентированной модуляризации был использован при разработке концепции проекта транспортного аутсорсинга скорой медицинской помощи крупного города. Мы использовали его только в отношении вспомогательной функции автотранспортного обслуживания,

рассматривая основную систему собственно экстренной медицинской помощи как единое целое. Это позволило успешно решить следующие задачи:

а) выделить все вспомогательные (доставка бригады на вызов, транспортировка больного для госпитализации) и обслуживающие (эксплуатация и ремонт специализированного автотранспорта, работа с персоналом и пр.) процессы;

б) выявить все функциональные взаимосвязи между автотранспортным обслуживанием и основными функциями системы скорой медицинской помощи;

в) разработать структуру и механизмы функционирования модуля автотранспортного обслуживания;

г) подготовить технически обоснованный расчет стоимости услуг транспортного аутсорсинга;

д) конкретизировать зону ответственности аутсорсинговой компании и отразить это в договоре и пр.

На рисунке 1 представлен модуль автотранспортного аутсорсинга, указаны формы его функционального взаимодействия с основной системой, а также интерфейс с участниками проекта.

Проектирование взаимодействий на основе модуляризации позволяет без нарушения функционирования системы заменять компанию-аутсорсера, вносить изменения в процесс аутсорсинга, своевременно и в полном объеме учитывать планируемые изменения в работе организации-заказчика. По имеющейся у нас информации, принцип процессно-ориентированной модуляризации в отечественной практике аутсорсинга был впервые применен нами.



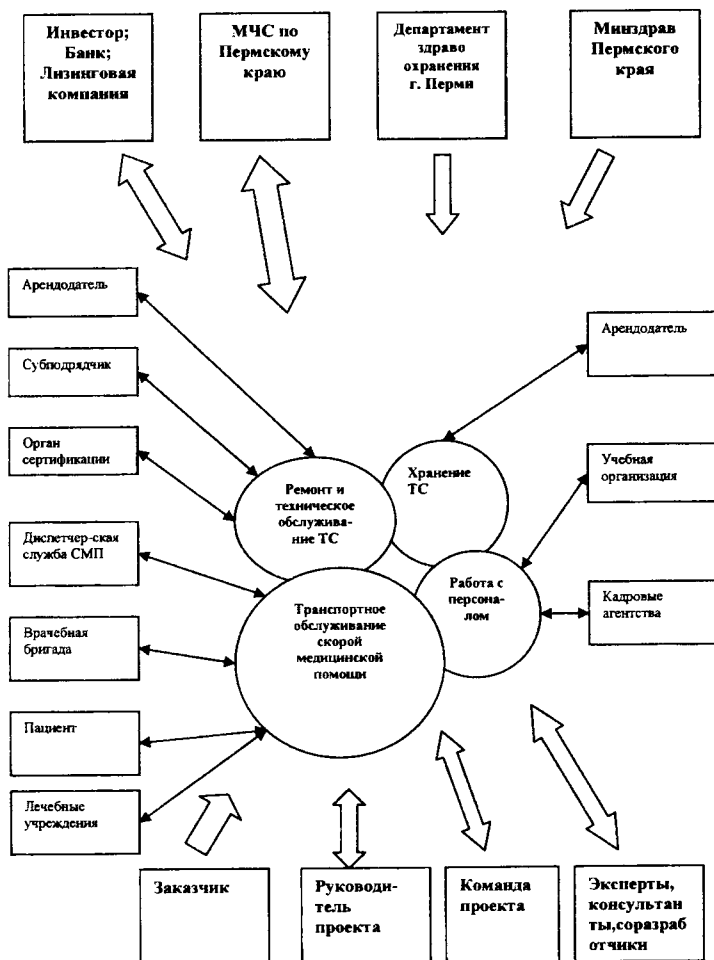


Рисунок 1 – Модуль автотранспортного аутсорсинга

**4. Разработан механизм поэтапного перехода от традиционной организации автотранспортного обслуживания скорой медицинской помощи к аутсорсингу, обеспечивающий непрерывность и качество оказания медицинской помощи.**

Предложенный в диссертации механизм «внедрения» аутсорсинга основан на современной концепции управления проектами, адаптированной к условиям и специфике заказчика, исполнителя и внешней среды проекта. Особенность авторского механизма состоит в использовании подходов,

позволяющих упростить выполнение работ, требующих специальных знаний и умений, сделать их доступными для «обычных» исполнителей. Мы считаем подобный подход допустимым и оправданным, так как внедрением аутсорсинга занимается не идеальная «команда проекта», а конкретные люди, зачастую не обладающие необходимым опытом, квалификацией, в нашем случае – работниками бюджетной сферы муниципального здравоохранения. Мы стремились к тому, чтобы методологический уровень организационного механизма был понятен исполнителям, а поручаемые функции или работы соответствовали их компетенциям.

Нами было использовано определение проекта, предложенное авторитетным отечественным специалистом Д.А. Новиковым: *проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.*

Жизненный цикл проекта состоит из следующих этапов: а) разработки (development phase); б) выполнения (execution phase); в) завершения (termination phase).

Модель механизма передачи на аутсорсинг подробно представлена и описана в разделе 3.2 диссертационного исследования. Большой формат не позволяет привести ее в автореферате. Укажем на основные особенности предлагаемой модели:

1. Поскольку предлагаемый механизм ориентирован на тиражирование проектных решений, он не включает работы, характерные для пилотного проекта, а основное внимание уделяется адаптации «базовых решений» к конкретным условиям объекта.

2. Принципы процессно-ориентированной модуляризации, использованные при разработке «базовых решений» пилотного проекта, смещают акцент с собственно процесса перехода на аутсорсинг к адаптации типовых решений к конкретным условиям объекта. Фактически сводят работу к уточнению функциональных параметров модуля транспортного обслуживания и параметров его интерфейса с основной системой.

3. Предложенный механизм (рисунок 2) основан на поэтапном, регламентированном выполнении работ, что позволяет: а) обеспечить соблюдение концепции проекта, не допускать отклонений от базовых решений, которые могут привести к недопустимым последствиям; б) наиболее тщательно и ответственно выполнять те процедуры и работы, которые являются ключевыми для соответствующих стадий; в) сохранять работоспособность системы в целом при переходе от старой формы организации транспортного обслуживания к новой.

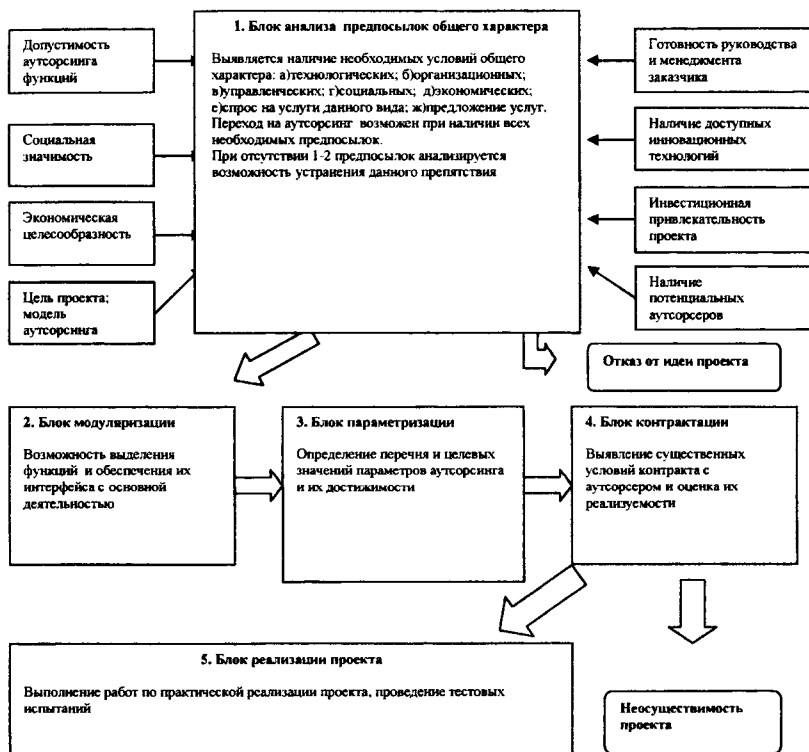


Рисунок 2 – Модель механизма применения аутсорсинга в отечественном здравоохранении

4. Главная роль отводится этапу разработки проекта, важнейшими процедурами которого являются:

– *разработка условий конкурса и отбор компаний-аутсорсеров*. Здесь основное внимание необходимо уделить объективности оценки производственно-технологического, финансового и управленческого потенциала, а также опыта потенциальных аутсорсеров;

– *расчеты экономических параметров проекта*. Заказчик и компания-аутсорсер должны осознавать, что осуществимость проекта зависит от конкретных значений таких показателей, как стоимость услуг аутсорсинга (одного авточаса транспортной работы); объем инвестиций; от условий кредитования и лизинга; срока окупаемости инвестиций и др.;

– *расчеты операционных параметров транспортного обслуживания*. Утверждаемые показатели должны быть лучше существующих, но реально достижимыми;

– *уточнение структуры, функциональных характеристик и интерфейса модуля автотранспортного обслуживания*, применительно к конкретным условиям объекта;

– *организационное проектирование*, включающее разработку, согласование и утверждение планов-графиков работ по проекту в целом, по каждому из его участников и пр.

5. На этапе выполнения проекта важнейшая роль отводится мониторингу работ и контролю за соблюдением утвержденных планов, графиков и пр.

6. Этап завершения работ включает проведение тестовых испытаний работоспособности системы в штатном режиме, а также при наиболее вероятных нештатных ситуациях (работа в режиме чрезвычайных ситуаций; в условиях природных катаклизмов и пр.). Приемочные испытания проводит комиссия, представляющая основных участников проекта, по результатам составляется протокол, подтверждающий, что модуль транспортного обслуживания функционирует на уровне утвержденных параметров.

**5. Предложены подходы по тиражированию проектов аутсорсинга, реализуемых субъектами малого бизнеса, которые учитывают особенности их хозяйственного поведения и основываются на передаче и освоении успешных хозяйственных и управленческих практик.**

Апробация проекта подтвердила, что правильно проведенная передача на аутсорсинг автотранспортных процессов скорой медицинской помощи существенно повышает качество данного вида медицинских услуг, бюджетную эффективность системы в целом, улучшает функциональные и экономические параметры транспортного обслуживания. Данный проект следует рассматривать как одно из социально значимых направлений реформирования государственного и муниципального управления, заслуживающее широкого распространения в масштабах страны. Тиражирование проектных решений позволит сэкономить значительные суммы бюджетных средств, направляемых на индивидуальную разработку проектов, избежать ошибок при их реализации, снизить риски для всех его участников. Главной особенностью проекта, влияющей на механизм передачи опыта, состоит в том, что его заказчиком и основным оператором являются бюджетные организации здравоохранения, а исполнителями – компании малого бизнеса.

Нами были разработаны и апробированы подходы к тиражированию проектных решений, основанные на концепции распространения успешных практик, адаптированной автором к специфике малого бизнеса, который является основным субъектом аутсорсинга. Под «практикой» мы понимаем *совокупность приемов, навыков, способов выполнения определенных функций, основанных на опыте и закрепленных в повседневной деятельности компаний, организаций*. Успешные практики, наряду со спецификой отрасли, характером, масштабом деятельности и другими факторами, отражают

особенности экономического, хозяйственного поведения субъектов. Поскольку опыт передачи проектных решений ограничивался двумя объектами, мы не посчитали это достаточным, чтобы претендовать на разработку механизма тиражирования, а ограничились обоснованием принципиальных подходов, с помощью которых успешные проектные решения в области аутсорсинга могут распространяться в потенциальных областях применения.

Во-первых, были обоснованы критерии отнесения примеров успешного опыта к категории эффективных, рациональных практик:

- актуальность, востребованность, нацеленность на решение приоритетных текущих и перспективных задач;
- универсальность опыта, его пригодность для использования на родственных предприятиях;
- эффективность по сравнению с альтернативными способами и методами;
- достаточный срок успешного использования.

Во-вторых, были предложены способы выявления успешных практик, основанные на информационной открытости корпоративной деятельности в отдельных секторах малого предпринимательства и использующие традиционные формы контактов. Исследования подтвердили, что в настоящее время малый бизнес в отдельных регионах достаточно консолидирован, сформировал свои организационные структуры в виде ассоциаций, объединений, представительских органов и пр. Эти институты могут взять на себя функции по выявлению и распространению успешных практик в регионах.

В-третьих, было обосновано, что для тиражирования эффективных практик предпринимательства в масштабах страны необходимо: а) определенным образом отформатировать каждую отдельную практику, т.е. описать ее в виде, пригодном для последующего распространения; б) сформировать информационные каналы для целевого распространения практик среди потенциальных пользователей; в) обеспечить возможность получения методической помощи в освоении передовых практик.

В-четвертых, были отобраны эффективные практики, позволившие осуществить успешный перевод на аутсорсинг системы скорой медицинской помощи в трех мегаполисах РФ. Было доказано и подтверждено опытом, что наиболее актуальными являются те, которые направлены на снижение рисков для основных участников проекта. Примеры успешных практик представлены в таблице 2.

Исследование показало, что аутсорсинг является современным инструментом, позволяющим существенно повысить эффективность выполнения отдельных функций и процессов посредством их передачи специализированным компаниям, располагающим ресурсами, недоступными организации-заказчику. Практика аутсорсинга в РФ значительно отстает от зарубежной, уступая ей по сферам применения, номенклатуре и объемам

услуг. Актуальность использования аутсорсинга в деятельности органов исполнительной власти обусловлена, с одной стороны, низким качеством предоставляемых услуг, а с другой – негативными тенденциями в бюджетной сфере экономики, грозящими существенным сокращением объема социальных услуг.

Таблица 2 – Примеры успешных практик по снижению рисков проекта (фрагмент основной таблицы)

Фаза проекта, виды работ	Основные риски	Описание эффективных практик
<b>Разработка концепции, конкурсного предложения</b>		
Конкурсная заявка	Необъективная оценка аутсорсером собственных возможностей	Учитываются только реальные, подтвержденные опытом, возможности. Игнорируются опции, рассчитанные на благоприятное стечение обстоятельств
<b>Разработка проекта</b>		
Выбор базового транспортного средства лизинговой компании	Несоответствие реальных эксплуатационных характеристик автотранспорта заявленным производителем, поставщиком	Ориентация на проверенные длительной эксплуатацией в российских условиях марки транспортных средств. Основной критерий – среднегодовая стоимость обслуживания (лизинговые платежи + стоимость эксплуатации). При равных условиях предпочтение отдается отечественной технике, либо технике российской сборки с максимальной локализацией
	Ненадежная лизинговая компания, поставщик	Предпочтение лизинговых компаний, авторизованных изготовителем (поставщиком) транспортных средств
Экономические расчеты	Недостоверные расчеты затрат аутсорсера, срока окупаемости	Расчеты проводятся по наиболее вероятному сценарию исполнения договора аутсорсинга. Оптимистический вариант во внимание не принимается. При пессимистическом сценарии желательно, чтобы экономические показатели были в пределах «зоны безубыточности». Расчеты срока окупаемости следует проводить для варианта ускоренной амортизации. Обязательно рассмотреть вариант досрочного прекращения договора аутсорсинга (учесть издержки «выхода из бизнеса»)
<b>Выполнение проекта</b>		
Поставка и комплектация автомобилей	Срыв сроков поставки автомобилей и их комплектации спецоборудованием	Предусматриваются варианты временного использования существующего парка автотранспорта, аренды автотранспорта в других городах, регионах
Подготовка ремонтной базы	Несоответствие технического оснащения и квалификации персонала требованиям фирмы-производителя, лишение прав «гарантийного обслуживания»	Предусматриваются варианты использования сертифицированной ремонтной базы других компаний
<b>Досрочное завершение проекта</b>		
По инициативе заказчика	Превышение «допустимого» количества существенных нарушений в работе аутсорсера	При надлежащем выполнении условий договора аутсорсером данный вариант маловероятен, либо может быть следствием недобросовестной конкуренции. Используется общая процедура реагирования, включающая: 1)оценку ожидаемых убытков; 2)меры по минимизации убытков (реализации активов);

Фаза проекта, виды работ	Основные риски	Описание эффективных практик
По инициативе аутсорсера	Нарушения заказчиком условий договора, наносящие неустрашимый ущерб аутсорсеру	3) использование арбитражных процедур Данный вариант возможен в ситуациях, когда прогноз дальнейшего партнерства с заказчиком негативный. Используется общая процедура реагирования

Для эффективного применения аутсорсинга в государственном и муниципальном управлении РФ необходимо наличие ряда условий и предпосылок, которые, как показал анализ, в настоящее время отсутствуют. Это сужает сферу применения аутсорсинга, ограничивая ее сегментами, в которых переход к аутсорсингу возможен. Автотранспортное обслуживание скорой медицинской помощи имеет в настоящее время необходимые предпосылки для перевода на аутсорсинг. Как показывают результаты исследования, правильно организованный перевод на транспортный аутсорсинг дает значительный социальный и экономический эффект.

В результате диссертационного исследования была разработана концепция аутсорсинга автотранспортного обслуживания скорой медицинской помощи, адаптированная к условиям современной России и предложены подходы по тиражированию данного проекта в других регионах страны. Применение разработанных в диссертации методологических и методических подходов позволяет органам исполнительной власти более обоснованно принимать решения об использовании аутсорсинга, а бюджетным учреждениям объективно оценивать свои возможности и реальные возможности компаний-аутсорсеров.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Разработанные представления об аутсорсинге, как инновационной форме разделения труда на рубеже 20-21 веков, позволили систематизировать факторы, определяющие развитие аутсорсинга и провести сравнительный анализ текущего состояния и тенденций развития аутсорсинга в развитых странах мира и современной России.

2. Проведенное обоснование предпосылок, мотивов и критериев успешности передачи на аутсорсинг конкретных функций и процессов государственного и муниципального управления в сфере общественных услуг позволили сделать вывод о наличии ряда проблем, затрудняющих широкое внедрение аутсорсинга в отечественную практику, особенно в области высокотехнологичных видов услуг.

3. Предложенная концепция аутсорсинга технологически и организационно сложных вспомогательных процессов (автотранспортного обслуживания), базируется на принципах модуляризации бизнес-процессов (транспортной работы, ремонта и технического обслуживания транспортных средств и др.), передаваемых сторонней организации (транспортной компании-аутсорсеру), что позволяет обеспечивать их сопрягаемость и

совместимость с базовой системой (скорой медицинской помощи крупного города), а также бесперебойность и качество медицинских услуг (время исполнения вызова и др.).

4. Разработанный механизм поэтапного перехода от традиционной организации автотранспортного обслуживания к аутсорсингу позволяет избежать ошибок на этапе внедрения и, в частности, обеспечить непрерывность и качество предоставления услуг скорой медицинской помощи.

5. Предложенные подходы по тиражированию социально-значимых проектов аутсорсинга, реализуемых субъектами малого бизнеса, основаны на учете специфики их хозяйственного поведения, заключаются в передаче и усвоении успешных хозяйственных практик, направленных на снижение рисков, присущих проектам аутсорсинга в сфере государственного и муниципального управления.

### **III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Боровик А.О., Боровик О.А. Аутсорсинг в здравоохранении: сравнение отечественной и зарубежной практики. // Российское предпринимательство. – 2014. – № 12 (258). – С. 135-147. – 0,6 п.л. (авт. 0,4 п.л.).

2. Боровик А.О. Приватизация общественных услуг в сфере здравоохранения с использованием механизмов аутсорсинга // Научное мнение. – 2014. – № 6. – С. 106-111. – 0,5 п.л.

3. Боровик А.О., Боровик О.А. Использование рациональных практик в управлении рисками предпринимательской деятельности // Российское предпринимательство. – 2014. – № 9(255). – С. 138-152. – 0,6 п.л. (авт. 0,4 п.л.).

4. Боровик А.О. Влияние концепции модуляризации на изменение методологии аутсорсинга // Моделирование в управлении организационно-экономическими системами: материалы семинаров с международным участием / Пермский филиал ФГБУН Институт экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2013. – Вып. ХП. – С. 191-198. – 0,5 п.л.

5. Боровик А.О. Предпосылки и возможности использования аутсорсинга в отечественном здравоохранении // Стратегическое и проектное управление: сб. науч. ст. – Вып. V / Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2013. – С.152-156. – 0,32 п.л.

6. Боровик О.А., Боровик А.О. Аутсорсинг бизнес-процессов в условиях глобализации // Экономика России и региона в условиях современных условиях: сб. науч. тр. / ФГБУН Институт экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2013. – С. 31-37. – 0,4 п.л. (авт. 0,2 п.л.).



7. Боровик А.О. Особенности аутсорсинга социально-значимых функций государственного управления // Экономика и управление: вызовы и перспективы: Международная научно-практическая Интернет-конференция. – Днепропетровск, 2014. – С. 242-245. – 0,25 п.л.

8. Боровик А.О. Факторы успешного партнерства в сфере общественных услуг // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований: X Международная научно-практическая конференция. – Новосибирск, 2014. – С.136-142. – 0,4 п.л.

9. Боровик А.О., Пыткин А.Н. Методические положения организации аутсорсинга в сфере медицинского обслуживания: препринт / Пермский филиал ФГБУН Институт экономики УрО РАН. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2012. – 18 с. – 1,12 п.л. (авт. 0,56 п.л.)

10. Боровик А.О. Аутсорсинг в современных концепциях управления: препринт / Пермский филиал ФГБУН Институт экономики УрО РАН. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2013. – 16 с. – 1,0 п.л.

11. Боровик А.О. Аутсорсинг социально-значимых услуг: проблемы и пути решения: препринт / Пермский филиал ФГБУН Институт экономики УрО РАН. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2014. – 17 с.–1,06 п.л.

12. Боровик А.О. Реинжиниринг организации на основе аутсорсинга функций и процессов: учеб.-метод. пособие / А.О.Боровик. - Пермь: изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2014. – 48 с. – 3,0 п.л.

Подписано в печать 26.02.2015. Формат 60x84 1/16.  
Бумага писчая. Гарнитура «Таймс».  
Усл. печ. л. 1,45. Уч.-изд. л.1,75. Тираж 120 экз. Заказ № 10

Отпечатано с готовых авторских оригиналов  
на ризографе в редакционно-издательском отделе  
Уфимского государственного университета экономики и сервиса  
450078, г. Уфа, ул. Чернышевского, 145, тел. +7 (347) 241-69-85