

УДК: 334.02

Сущность, формы и проблемы аутсорсинга в оборонно-промышленном комплексе Российской Федерации

Д-р экон. наук, профессор **Голубев А.А.** fm-ifmo@yandex.ru

Овсянникова Н.В. n.v.ovsyannikova@yandex.ru

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

В статье раскрывается сущность аутсорсинга как метода организационного перераспределения бизнес-функций компании и инструмента ресурсного обеспечения текущей деятельности. Использование аутсорсинга позволяет компании не только передать часть полномочий сторонней организации, но и одновременно с этим освободиться от риска и ответственности за выполнение переданных функций. Этот фактор имеет важное значение для предприятий оборонно-промышленного комплекса, деятельность которых финансируется в основном за счет средств федерального бюджета, выделяемых на государственный оборонный заказ. Оборонно-промышленный комплекс является одним из приоритетных направлений развития национальной экономики, которое в значительной степени определяет общие тенденции развития экономики страны. Несмотря на проведенное глубокое преобразование ОПК в начале 2000-х годов, сектор по-прежнему нуждается в модернизации. Кроме того, в условиях рыночной экономики не многие отечественные предприятия, в том числе участники ОПК, обладают достаточным объемом собственных ресурсов для разработки и производства продукции, конкурентоспособной как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Это приводит к необходимости использовать аутсорсинг, который позволяет кооперировать ресурсы для достижения общих целей. При этом важно оценить целесообразность применения данного инструмента на предприятии путем сопоставления рисков, возникающих в результате привлечения сторонней организации, и предполагаемого эффекта от внедрения системы аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, ресурсное обеспечение, оборонно-промышленный комплекс, гособоронзаказ.

DOI:10.17586/2310-1172-2016-9-2-100-106

Essence, forms and issues of outsourcing in the military-industrial complex of the Russian Federation

D.Sc., professor **Golubev A.A.** fm-ifmo@yandex.ru

Ovsyannikova N.V. n.v.ovsyannikova@yandex.ru

ITMO University

197101, Russia, Saint-Petersburg, Kronverksky pr., 49

The article reveals the essence of outsourcing as a method of organizational redistribution of business functions in the company and an instrument of resource support current activities. Outsourcing allows companies not only to transfer some powers to a third party, but at the same time get rid of the risk and responsibility for the execution of the functions transferred. This factor is important for the enterprises of the military-industrial complex, whose activities are mainly financed by the federal budget funds allocated for the state defense order. Military-industrial complex is one of the priority directions of development of the national economy, which largely determines the general trends of the economy. Although an in-depth transformation of the defense industry in the early 2000s, the sector is still in need of modernization. Moreover, in a market economy are not many domestic enterprises, including defense industry participants have a sufficient volume of own resources to develop and manufacture products competitive in both domestic and foreign markets. This makes it necessary to use outsourcing, which allows to cooperate resources to achieve common goals. It is important to evaluate the usefulness of this tool in the enterprise by comparing the risks arising from the involvement of a third party, and the alleged effect of the outsourcing system implementation.

Keywords: outsourcing, resource provision, military-industrial complex, state defense order.

В целях повышения конкурентоспособности производимых товаров или услуг, для обеспечения выживания в конкурентной среде, повышения привлекательности для инвесторов, компаниям приходится применять различные методы увеличения результативности функционирования компании и уменьшения

издержек. Недостаточная действенность традиционных методов, таких как жесткое лимитирование затрат или повышение цен на продукцию, заставляет компании применять современные технологии ведения бизнеса, одной из которых является аутсорсинг.

Под термином «аутсорсинг» понимается организационное решение, состоящее в передаче сторонней компании отдельных бизнес-функций компании или частей бизнес-процесса. Основной задачей аутсорсинга является распределение между структурными подразделениями компании базовых функций бизнес-системы и выведение из их компетенции тех видов деятельности, которые напрямую не связаны с ключевыми деловыми особенностями фирмы и, что особенно важно с точки зрения экономической эффективности, не вносят существенного вклада в создание компанией добавленной стоимости.[5]

В последнее время одним из основных факторов успешной конкурентной борьбы компаний на рынке является высокий уровень обслуживания своих заказчиков и клиентов. Особое внимание уделяется оперативности и комплексности предоставления услуг или поставки продукции, а также устойчивости контактов для упрочения положительного отношения заказчиков, создания позитивного образа компании и, как следствие, совершения клиентами повторных обращений в компанию. Достижение подобных целей требует от компаний значительных усилий, затрачиваемые для которых ресурсы целесообразно высвободить для их использования в основной деятельности — производстве конкурентоспособных товаров и услуг. Такую возможность дает аутсорсинг. Анализируя бизнес-процессы организации необходимо четко определить, какие из них в аспекте соблюдения интересов клиентов необходимо выполнять самостоятельно, а какие можно осуществить с привлечением сторонних организаций. Потребность компании в решении определенных задач или в деятельности некоторых подразделений не всегда означает необходимость их реализации или функционирования внутри организации. Зачастую значительно более эффективным является использование услуг фирмы, специализирующейся на выполнении определенных функций (видов деятельности).

Ключевым отличием аутсорсинга от прочих разновидностей межорганизационных взаимодействий является его стратегический характер. Данная методология направлена на преобразование бизнес-системы организации, которое проводится на основе комплексного анализа ее организационной структуры и принципов ее функционирования. Внедрение аутсорсинга требует предварительной подготовительной работы, которая заключается в анализе целесообразности применения аутсорсинга, подборе наиболее эффективной схемы его реализации и в поиске надежных поставщиков услуг. В ходе реализации процесса внедрения аутсорсинга необходимы непрерывный контроль и оценка текущей ситуации. Все это характеризует аутсорсинг как плановое, рассчитанное на длительный период стратегическое решение компании. Реализация аутсорсинг-проектов способствует долгосрочному поддержанию экономической устойчивости, конкурентоспособности и поступательному развитию компании. Применение аутсорсинга предполагает глубокую реструктуризацию внутрикорпоративных процессов.

Важной особенностью, и одновременно существенным преимуществом аутсорсинга, является возможность передачи аутсорсеру не только полномочий, но также риска и ответственности за выполнение переданных функций. Высокая ответственность аутсорсера обусловлена тем, что эффективность выполняемой работы косвенно влияет на качество товаров и услуг, поставляемых конечным потребителям, что в свою очередь определяет деловую репутацию компании-заказчика.

Использование инструмента аутсорсинга предоставляет организации определенные преимущества, среди которых можно выделить такие как более рациональный состав основных фондов и снижение постоянных затрат за счет исключения накладных расходов на содержание непрофильных бизнес-процессов. При этом изменяется и структура переменных затрат, однако благодаря узкой специализации аутсорсера и эффекту масштаба появляется возможность экономии текущих ресурсов компании.

Тем не менее, среди преимуществ методологии аутсорсинга снижение расходов не является определяющим. Организация, передающая определенные бизнес-процессы сторонней компании, получает высококвалифицированные кадровые ресурсы в лице специалистов аутсорсера, которые обладают обширным опытом в сфере их функционирования. Одновременно с этим открывается доступ к технологиям современного уровня, что позволяет повысить качество производимой продукции или уровень обслуживания клиентов. Применение технологии аутсорсинга позволяет сконцентрировать основные усилия менеджмента на основных компетенциях, обладающих наибольшим потенциалом достижения конкурентных преимуществ. Выделение из оперативного управления определенных бизнес-процессов и сокращение количества подразделений приводит к рационализации организационной структуры компании. За счет привлечения внешних ресурсов формируются новые для компании стратегические преимущества, такие как повышение маневренности организации, оперативное реагирование на изменения экономической ситуации, увеличение скорости выхода на рынок новых товаров и услуг.

На основе сложившихся тенденций роста объемов информационных услуг во всех сферах экономики мировой рынок услуг аутсорсинга условно можно разделить на два основных сегмента [9]:

- аутсорсинг информационных технологий (IT-Outsourcing, или ИТО);
- аутсорсинг бизнес-процессов (Business Process Outsourcing, или BPO).

ИТО охватывает различные виды услуг, которые предоставляются организациям специализированными фирмами: Интернет-услуги, разработка и сопровождение программного обеспечения и баз данных, системная интеграция и планирование, консалтинг в сфере электронного бизнеса, обслуживание корпоративных сетей, и пр. Одновременно с этим ВРО открывает доступ к технологиям высокого уровня и дает возможность использовать новейшие производственные процессы, что, в свою очередь, обеспечивает организации достижение поставленных целей в кратчайшие сроки и с минимальными затратами. Необходимо также отметить, что достижение положительных результатов от реализации внедрения аутсорсинга напрямую зависит от степени вовлечения сторон в процесс создания добавленной стоимости. К таким результатам можно отнести повышение конкурентоспособности и упрочнение перспектив развития для обеих сторон. ВРО носит стратегический характер и способен благоприятно повлиять на будущее организации, которая выстраивает долгосрочные отношения со своими партнерами.

Классификация форм и видов аутсорсинга имеет обширный диапазон, поскольку каждый конкретный аутсорсинг-проект может иметь свои отличительные особенности.

Среди ключевых признаков классификации аутсорсинга можно выделить страну-производителя, вид деятельности, форму организации совместной деятельности, отношение к профильной деятельности, соответствие передаваемого на аутсорсинг бизнес-процесса функции менеджмента и по видам ресурсов, необходимых для выполнения определенного бизнес-процесса (табл. 1).

Таблица 1

Классификация видов и форм аутсорсинга

Признак	Вид аутсорсинга
страна-производитель	– оффшоринг – иншоринг
вид деятельности	– операционный (производственный) аутсорсинг – функциональный аутсорсинг
форма организации совместной деятельности	– внешний и внутренний аутсорсинг – полный и частичный аутсорсинг
профиль деятельности	– аутсорсинг основных процессов – аутсорсинг вспомогательных процессов
функции менеджмента	– аутсорсинг планирования – аутсорсинг организации – аутсорсинг мотивации – аутсорсинг контроля – аутсорсинг регулирования
вид ресурса (фактор производства)	– аутсорсинг капитала – аутсорсинг труда – аутсорсинг информации – аутсорсинг предпринимательских способностей – смешанный аутсорсинг

Оффшорный аутсорсинг (оффшоринг) представляет собой одну из форм аутсорсинга, при которой передача бизнес-процессов осуществляется компании, находящейся в географическом удалении от компании-заказчика, как правило, в другой стране. *Иншорный аутсорсинг (иншоринг)* предполагает, что работа выполняется компаниями, находящимися в пределах одной страны с компанией-заказчиком.

Операционный (производственный) аутсорсинг затрагивает передачу бизнес-процессов, связанных с производством продукции компании-заказчика. К данному виду аутсорсинга, в первую очередь, относится передача полного или частичного цикла производства и обслуживание вспомогательного производства, основными задачами которого являются обеспечение основного производства технологическим оснащением, транспортом, электроэнергией, ремонт оборудования, изготовление вспомогательных продуктов и т.п. Передача вспомогательного производства на аутсорсинг и сокращение соответствующих подразделений позволяет организации высвободить ресурсы и сосредоточить их на специализированной основной деятельности. Это в свою очередь приводит к развитию таких стратегически важных направлений, как научно-исследовательская деятельность, развитие интеллектуального капитала организации, и существенно сокращает расходы.

Функциональному аутсорсингу соответствует передача сторонней организации функций, необходимых для ведения деятельности, но не являющихся основными. К таким можно отнести бухгалтерский и управленческий учет, кадровое делопроизводство, реклама).

В зависимости от способа организации деятельности между компанией-заказчиком и исполнителем аутсорсинг разделяют на внешний и внутренний. При применении *внешнего аутсорсинга* выполнение выделенных функций передается внешнему исполнителю. При этом происходит сокращение доли компании в стоимости готовой продукции, а также снижение уровня налоговой нагрузки компании-заказчика. *Внутренний аутсорсинг* представляет собой перераспределение бизнес-функций внутри предприятия с сохранением контроля за ходом и качеством выполнения работ.

Для повышения эффективности использования собственных ресурсов и перераспределения ответственности и рисков между заказчиком и исполнителем можно выделить частичный и полный аутсорсинг. Для *частичного аутсорсинга* характерна частичная передача отдельных выделенных функций или частей бизнес-процессов компании-заказчика. При этом заказчик аутсорсинговых услуг сохраняет свое влияние на планирование, управление и контроль переданных бизнес-процессов. *Полный аутсорсинг* предполагает передачу аутсорсеру выделенных функций целиком, включая процесс управления ими и полную ответственность за их выполнение.

Основываясь на критерии значимости выделенных бизнес-процессов, можно выделить аутсорсинг основных функций и вспомогательных функций. К *аутсорсингу вспомогательных функций* относят бизнес-процессы, которые напрямую не влияют на формирование и объем выручки компании-заказчика, например, уборка помещения, охранные услуги, юридическое сопровождение. Передача бизнес-процессов, оказывающих прямое воздействие на выручку предприятия, относится к *аутсорсингу основных функций*.

В отечественной и зарубежной литературе встречается определение аутсорсинга как «технологии менеджмента». С точки зрения данного аспекта, можно классифицировать формы аутсорсинга в соответствии с функциями менеджмента. В настоящее время выделяют 5 основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование.

Функция планирования, являясь первоочередной, дает менеджменту компании возможность формирования общей стратегии развития, четкого формулирования тактических целей и задач, критериев достижения поставленных задач. Реализация функции планирования заключается в выявлении потенциальных направлений развития, стратегических возможностей, факторов и условий эффективного функционирования организации. *Аутсорсинг планирования* может быть реализован на практике в виде аутсорсинга маркетинговых функций, работ по плано-предупредительному ремонту оборудования или планирование налогообложения.

Функция организации заключается в формировании структуры организации, обеспечении предприятия средствами для достижения поставленных задач, распределении полномочий среди персонала. Примерами *аутсорсинга организации* выступают аутсорсинг управления персоналом и все виды производственного аутсорсинга.

Основной задачей мотивации в организации являются активизация персонала к более эффективному выполнению своей работы, моральное стимулирование, создание условий для развития творческого потенциала сотрудников. В качестве *аутсорсинга мотивации* может выступать аутсорсинг обучения персонала, общественного питания, медицинского обслуживания.

Функция контроля обеспечивает достижение поставленных задач. Ее реализация состоит из трех аспектов: установление стандартов, измерение полученных результатов с целью сравнения с ожидаемыми показателями, коррекция отклонения от начального плана. Часто реализация функции контроля требует узкоспециализированных знаний или высокотехнологичных методов и приемов. Аутсорсинг услуг информационных технологий, охранной и пожарной безопасности, экологического мониторинга может служить примером *аутсорсинга контроля*.

Функцией менеджмента, обеспечивающей замкнутость управленческого цикла, является регулирование (координация). Она заключается в формировании каналов взаимодействия между структурными подразделениями организации, обеспечении согласованности между ними. Для реализации данной функции используются различного рода отчетные документы, собрания, компьютерные приложения. Все виды аутсорсинга ИТ-услуг, направленные на совершенствование способов связи и пользовательских программ, могут справиться с данными задачами и представляют собой *аутсорсинг регулирования*.

Если рассматривать аутсорсинг не только как процесс передачи бизнес-процессов стороннему исполнителю, но и как источник привлечения внешних ресурсов для выполнения функций предприятий, то в соответствие с видом данных ресурсов можно выделить следующие формы аутсорсинга: аутсорсинг капитала (например, использование производственных мощностей аутсорсера для изготовления продукции), труда (использование результатов труда персонала аутсорсера), информации, предпринимательских способностей (использование внешнего интеллектуального капитала для ведения собственной деятельности).

Под оборонно-промышленным комплексом понимается совокупность научных организаций и промышленных предприятий, которые занимаются разработкой, производством, испытанием и постановкой на вооружение военной и специальной техники, оружия, боеприпасов, амуниции и прочего военного имущества как для национальных нужд, так и для экспорта.

В настоящее время ОПК России представляет собой сложную организационную структуру, которая включает в себя различные отрасли промышленности. В соответствии с действующей редакцией сводного реестра ОПК, утвержденного приказом Минпромторга России от 14 апреля 2015 года № 815, в состав ОПК входит 1342 организации, находящиеся в сфере деятельности 14 федеральных органов исполнительной власти, РАН и государственных корпораций «Росатом», «Ростех» и «Роскосмос».[2]

Главной задачей функционирования оборонно-промышленного комплекса в нашей стране является постоянное поддержание военно-экономического потенциала государства на уровне, обеспечивающем его обороноспособность и безопасность в соответствии с его национальными интересами.

В настоящее время оборонно-промышленный комплекс России находится на этапе активного развития. Понимание необходимости модернизации оборонного сектора привело к всесторонней структурной реформе оборонно-промышленного комплекса в начале 2000-х годов. В целях оптимизации ресурсов при финансировании ОПК были сформированы вертикально-интегрированные структуры исполнителей государственного оборонного заказа. Это привело к созданию таких холдингов как, например, «Объединенная Судостроительная Корпорация» и «Концерн «Алмаз-Антей». Таким образом были определены головные исполнители (организации) по каждому виду вооружений и сформирована система кооперации между остальными исполнителями.

Также была усовершенствована нормативно-правовая база, более эффективной стала координация действий властей в сфере военно-технического сотрудничества, благодаря чему удалось снять избыточные ведомственные барьеры и повысить результативность.

Кроме того, значительно увеличилось государственное финансирование сектора, что привело к наращиванию темпов и объемов производства продукции военного назначения и повышению ее качества. Так, по сообщению заместителя министра обороны РФ Юрия Борисова, объем гособоронзаказа на 2015 год составил 1,8 трлн. руб. Также важно отметить, что выполнение ГОЗ в 2014 году составило 95 %. Этот показатель является хорошим результатом, поскольку в первые годы реализации государственных программ вооружений запланированные мероприятия выполнялись лишь на 82–85 %. [4]

Однако проблема модернизации оборонно-промышленного комплекса до сих пор существует. Научно-технический задел, который был сформирован в 70–80-е года 20 века, практически исчерпан. Национальная инновационная система не обеспечивает комплексного развития инновационной деятельности и в недостаточной степени ориентирована на взаимодействие с ОПК. Для организации эффективной инновационной деятельности в военной сфере необходимо вовлечение научно-технических результатов, которые составляют основу национального инновационного потенциала, в хозяйственную деятельность предприятий и организаций, выполняющих государственный оборонный заказ. Это в свою очередь приведет к повышению конкурентоспособности товарной продукции предприятий ОПК и запустит механизм создания новых инноваций.

Одной из основных общих проблем функционирования инновационной деятельности в нашей стране является отсутствие единых механизмов развития. На заседании президиума Государственного совета Российской Федерации «О развитии инновационной системы Российской Федерации» 18 апреля 2008 года Президент Российской Федерации отметил: «что касается российской инновационной системы, то у нас, с одной стороны, созданы и уже работают ее основные элементы, однако мы прекрасно понимаем: инструменты поддержки инноваций сегодня слабо увязаны друг с другом. Отдельные циклы инновационного производства разобщены и плохо состыкованы друг с другом.» [6] Эти общие «разрывы» инновационного процесса связаны с отсутствием системы передачи результатов фундаментальных исследований в прикладную сферу, отбора перспективных разработок научных разработок, пригодных для инженерного воплощения как в экономике в целом, так и в ОПК.

Переход предприятий ОПК на инновационный путь развития требует создания четкой системы взаимодействия всех участников инновационной деятельности в оборонном комплексе, механизмов их функционирования и адекватно поставленных целей. В условиях рыночной экономики, с присущей ей жесткой конкуренцией, не многие отечественные, в том числе участники ОПК, предприятия обладают достаточным объемом собственных ресурсов для разработки и производства продукции, конкурентоспособной как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Это приводит к необходимости использовать аутсорсинг, который позволяет передать часть бизнес-процессов под управление специализированных и высококвалифицированных организаций и кооперировать ресурсы для достижения общих целей.

В современных экономических условиях при решении задачи внешнего ресурсного обеспечения на первый план выдвигается финансовая сторона вопроса. Для большинства предприятий решающим аргументом в вопросе применения аутсорсинга является материальная выгода. Так, для малых предприятий, выполняющих в интересах ОПК работы в рамках инновационного процесса, экономически нецелесообразно «раздувать» штат сотрудников, и передача учетных и информационных функций на аутсорсинг будет более выгодна, чем содержание собственной бухгалтерии. Крупные предприятия ОПК также заинтересованы в сокращении своих издержек, что возможно достичь путем передачи на аутсорсинг таких сфер как транспортное и логистическое обеспечение, охранной деятельности и сферы обслуживания, которая может включать в себя организацию питания сотрудников, уборку территории и помещений. Кроме того, сокращение числа «подчиненных» бизнес-

процессов дает возможность сократить не только количество исполнителей, но и количество менеджеров, необходимых для их управления и сконцентрировать ресурсы на выполнении государственного оборонного заказа.

Однако, в России аутсорсинг находится лишь на этапе начального становления и до сих пор не получил такого мощного развития, как в странах с развитой экономикой. В первую очередь это выражается в отсутствии «качественного» предложения аутсорсинговых услуг на рынке. Лишь немногие компании-аутсорсеры имеют достаточный уровень развития и квалификации, способный удовлетворять высокие запросы таких клиентов, как государственные корпорации, составляющие основу ОПК. Это объясняется тем, что такому предприятию выгоднее (как с экономической точки зрения, так и с позиций повышения эффективности управления) воспользоваться профессиональным опытом и квалификацией аутсорсера, чем проводить структурные изменения и подготовку собственного персонала. В это же время у оборонных предприятий существует обоснованное опасение по поводу передачи информации о своей деятельности сторонним организациям, что, в том числе, нарушит их обязательства по государственным оборонным контрактам. Такое недоверие к аутсорсингу усугубляется неразвитостью рынка и слабой законодательной базой. При аутсорсинге вспомогательных производственных функций можно столкнуться с проблемами монополизма, особенно за пределами европейской части территории России. Неразвитость рынка приводит к завышению стоимости выполнения государственного оборонного заказа даже при проведении конкурсов, а также к возможности безнаказанного уклонения от качественного исполнения работы, особенно при несовершенстве условий контракта.

Одновременно с этим, к руководителям отечественных предприятий ОПК постепенно приходит понимание, что передача части бизнес-процессов на аутсорсинг позволяет максимально сосредоточить ресурсы на приоритетных направлениях деятельности, оптимизировать управление и тем самым повысить эффективность выполнения операционных функций предприятия.

Чтобы адекватно оценить целесообразность применения инструмента аутсорсинга на предприятии ОПК, необходимо сопоставить риски, которые возникнут в результате привлечения сторонней организации, и предполагаемый эффект от внедрения системы аутсорсинга.

Несмотря на определенные преимущества, у предприятия, применяющего аутсорсинг, возникает ряд рисков. В первую очередь, это риск раскрытия коммерческой информации, которая может быть передана третьим лицам или использована для целей самого аутсорсера. Для предприятий оборонно-промышленного комплекса этот риск усиливается фактором государственной тайны. Это означает, что при выборе поставщика аутсорсинговых услуг оборонное предприятие должно руководствоваться не только опытом и квалификацией аутсорсера, но и наличием у него необходимых допусков, разрешений и лицензий для работы в специфической области. А в некоторых случаях передача подобной информации (и соответственно передача сопутствующих бизнес-процессов на аутсорсинг) просто недопустима.

Кроме риска утечки конфиденциальной информации для предприятия ОПК также существует угроза нарушения общей системы управления организацией. Необходимо учитывать, что на большинстве предприятий оборонного назначения сформировалась жесткая организационная структура, выработанная за долгие годы работы. Реорганизация этой структуры потребует глубокого анализа и выявления тех функций и процессов, которые менеджмент компании может безболезненно высвободить из-под своего управления.

С другой стороны, с точки зрения некрупных предприятий, занимающихся выполнением отдельных, чаще всего научно-технических работ по созданию новых вооружений и военной техники, аутсорсинг является эффективным инструментом ресурсного обеспечения инновационного процесса. Как правило, подобные разработки проходят в форме проектов, каждый проект требует свой определенный состав ресурсов. Не каждое предприятие имеет достаточно собственных средств, чтобы обеспечить ресурсами одновременно несколько проектов. Использование аутсорсинга в этом случае позволит не только привлечь специалистов, квалифицированных в определенной узкой сфере, но и при определенных условиях ускорить инновационный процесс в рамках предприятия, обеспечив возможность реализовать сразу несколько проектов.

Литература

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 275-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О государственном оборонном заказе"
2. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 14 апреля 2015 г. N 815 "Об утверждении перечня организаций, включенных в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса"
3. Чернов М.И. Военно-экономический потенциал государства и роль оборонно-промышленного комплекса в его обеспечении // Армия и общество . 2008. №3.
4. Взгляд Деловая газета [Электронный ресурс]. Режим доступа к сайту: <http://www.vz.ru/news/2015/3/12/734095.html>
5. Агарков А.П. Аутсорсинг в сфере управления предприятием. // «Хлебопродукты», 2009, №12.

6. Кремль [Электронный ресурс] / Вступительное слово на заседании президиума Государственного совета «О развитии инновационной системы Российской Федерации» - Режим доступа к сайту: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/24947>
7. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
8. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Изд-во «Дело», 2003.
9. Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства - Финансы и статистика, 2010.
10. Бравар Ж.-Л. «Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: учебник по предпринимательству» - М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
11. Синяев В.В. Маркетинг аутсорсинга – функция менеджмента современной компании: проблемы, теория, практика: Монография – Дашков и К, 2015.
12. Кузнецова Ю.В. Различные формы взаимодействия в рамках применения модели аутсорсинга. Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 38.
13. Колосова Е. Рынок аутсорсинга в России // Журнал «СЕО», 2012. № 9.
14. Клементс С.И. др. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Под общ. ред. В. В. Голда. –М.: Вершина, 2006
15. Котляров И.Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания. –М, 2010.

References

1. The federal law from 12/29/2012 N 275-FZ (an edition from 7/13/2015) "About the state defensive order"
2. The order of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation of April 14, 2015 N 815 "About the approval of the list of the organizations included in the summary register of the organizations of defense industry complex"
3. Chernov M. I. Military-economic capacity of the state and a role of defense industry complex in his providing//*Army and society*. 2008. No. 3.
4. Look Business newspaper [An electronic resource]. Mode of access to the website: <http://www.vz.ru/news/2015/3/12/734095.html>
5. A.P. Agarkov. Outsourcing in the sphere of business management.// "Bakeries", 2009, No. 12.
6. The Kremlin [An electronic resource] / the Opening speech at a meeting of presidium of the State Council "About development of innovative system of the Russian Federation" - the Mode of access to the website: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/24947>
7. Heywood J. Bryan. Outsourcing: in search of competitive advantages. - M.: Williams publishing house, 2002.
8. Kalendzhyan S. O. Outsourcing and delegation of powers in activity of the companies. - M.: The publishing house "Has put", 2003.
9. Moiseyeva N. K., Malyutina O. N., Moskvina I. A. Outsourcing in development of business partnership - Finance and statistics, 2010.
10. Bravar Zh.-L. "Effective outsourcing. Understanding, planning and use of the successful outsourcing relations: the textbook on business" - M.: Balance Business of Axle boxes, 2007.
11. Sinyaev V.B. Маркетинг аутсорсинга – функция менеджмента современной компании: проблемы, теория, практика: The monograph - Dashkov and To, 2015.
12. Kuznetsova Yu.V. Various forms of interaction within application of model of outsourcing. Economic analysis: theory and practice. 2010. No. 38.
13. Kolosova E. The market of outsourcing in Russia//*the CEO Magazine*, 2012. No. 9.
14. Clements S., etc. Outsourcing of business processes. Councils of the finance director / Under a general edition V. V. Golda. M.: Top, 2006
15. Kotlyarov I.D. Outsourcing: experience of the theoretical description. M, 2010.

Статья поступила в редакцию 31.03.2016 г.