

Платонова Елена Дмитриевна

Platonova Elena Dmitrievna

Финансово-промышленный университет «Синергия»

Finance and Industry University “Synergy”

Преподаватель кафедры экономической теории

Lector of Chair of Economics

Федотова Ольга Дмитриевна

Fedotova Olga Dmitrievna

Южный Федеральный университет

Заведующая кафедрой психологии и педагогики высшего образования

Head of Chair of Psychology and Pedagogy of Higher Education

Денисов Сергей Борисович

Denisov Sergey Borisovich

Финансово-промышленный университет «Синергия»

Finance and Industry University “Synergy”

Преподаватель кафедры теории и практики конкуренции

Lector of Chair of Theory and Practice of Competition

E-mail: platonova.e@mail.ru

Подготовка аутсорс-менеджера: что он должен знать об аутсорсинге?

Training Outsourcing Relationship Manager: what should he know about outsourcing?

Аннотация: Авторы рассматривают необходимость подготовки специализированных менеджеров для управления аутсорсинговыми отношениями, показывают роль аутсорс-менеджера в системе управления аутсорсинговой бизнес-моделью, обосновывают требования к профессиональным компетенциям и необходимость специальных образовательных дисциплин для подготовки аутсорс-менеджеров.

The Abstract: Authors have focused on need of training of specialized managers for management of the outsourcing relations, have shown the role of Outsourcing Manager in the management of the Outsourcing business model, have considered the requirements to professional competences and the need of special educational courses for training of Outsourcing Relationship Manager

Ключевые слова: Аутсорсинг, аутсорсинговый менеджмент, концепция аутсорсингового менеджмента, аутсорс-менеджер, функции аутсорс-менеджера

Keywords: Outsourcing, Internal Outsourcing Management, Concept of Internal Outsourcing Management, function of Internal Outsourcing Management, Outsourcing Relationship Manager , functions of Outsourcing Relationship Manager

В настоящее время на российском рынке среди менеджеров и собственников бизнеса активно циркулирует идея о позитивном влиянии аутсорсинга на повышение конкурентоспо-

способности предпринимательских структур и необходимости применения данной методологии ведения бизнеса. Вместе с тем, представители бизнес сообщества, которые стремились к обретению конкурентных позиций и уже сделали шаги по пути внедрения аутсорсинга, более скромно оценивают его влияние на усиление конкурентоспособности своего бизнеса. На наш взгляд, реально существующая тенденция к отказу от аутсорсинга на практике во многом связана с тем, что аутсорсинг рассматривался как относительно легкая и доступная к внедрению технология, для которой не нужны специализированные менеджеры с особыми компетенциями и которая в любом случае обеспечит успех предпринимателю. Такой несколько упрощенный подход к аутсорсингу со стороны части бизнес сообщества закономерно оборачивался неудачами и потерями.

Целесообразно в рамках реализации аутсорс-проектов рассматривать, во-первых, становление новой модели организации и ведения бизнеса – аутсорсинговой бизнес-модели; во-вторых, определить место аутсорсингового менеджмента в системе управления аутсорсинговой бизнес-моделью; и, в-третьих, исходя из особенностей аутсорсинговой бизнес-модели и аутсорсингового менеджмента, выделить роль аутсорс-менеджеров и определить требования к его подготовке в системе профессионального образования. Кроме того, собственники бизнеса и менеджеры, управляющие внутренними и внешними бизнес процессами, характерными для аутсорсинговой бизнес-модели, должны глубоко понимать основы возникновения аутсорсинга, содержание и основные виды аутсорсинга, его преимущества и риски.

Терминологически аутсорсинг (outsourcing) является англоязычным заимствованием, применяемое в русском бизнес-языке без прямого перевода. По смыслу составных частей данного термина (out – «вне» и sourcing – «ресурс») он фиксирует привлечение предпринимателем ресурсов внешней среды, которыми располагают другие предприниматели.

Аутсорсинг – это не единственный термин, заимствованный русским бизнес-языком. В виду того, что российская бизнес-система относительно молода, многие процессы, характерные для современных управленческих технологий, обозначены английскими словами и не переводятся. К числу таких терминов, непосредственно связанных с аутсорсингом и ресурсным обеспечением бизнеса, следует отнести следующие:

– Во-первых, отчасти противоположный процесс – инсорсинг (insourcing), означающий использование предпринимателем внутренних факторов, источников, ресурсов, т.е. находящихся в его непосредственном владении (контроле) и структурированных внутри предпринимательской организации.

– Во-вторых, косорсинг (co-sourcing) выступает бизнес-процессом, когда выполнение определенных работ или услуг совместными усилиями внутренних подразделений и привлеченных на контрактной основе предпринимательских структур. Несмотря на то, что инсорсинговая бизнес-модель востребована в современном бизнесе, в последнее время преобладающей моделью является комбинированная, или косорсинговая бизнес-модель, в которой инсорсинговая бизнес-модель дополняется частичным аутсорсингом. Это требует и новых подходов к организации управления бизнес-процессами.

– В-третьих, бэксорсинг (backsourcing) – это обратная трансформация аутсорсинговой модели в инсорсинговую, или чаще – в косорсинговую бизнес-модель.

Рассмотренные термины обозначают бизнес-процессы, которые определяют источники ресурсного обеспечения предпринимательской фирмы и формируют специфические методы организации управления основными потоками в различных бизнес-моделях. При этом под бизнес-моделью нами понимается совокупность организационных рутин и управленческих

технологий, принципов, методов, определяющих как «спроектирован» бизнес фирмы для удовлетворения запросов внутренних и внешних потребителей, как сформированы источники ее ресурсного обеспечения и как скомбинированы ее внутренние и внешние ресурсы, как собственники бизнеса определяют целевые рыночные сегменты, каковы механизмы извлечения экономических выгод, в том числе, от взаимодействий с внешней средой, как фирма управляет своей стоимостью и «включается» в цепочку ценностей. Такое понимание бизнес-модели разделяется многими экономистами, в частности, близкое определение изложено в работах экономиста В.С. Каткало[1].

В основе различий инсорсинговой и аутсорсинговой бизнес-моделями лежит различный механизм обретения конкурентных преимуществ предпринимательской фирмой.

Аутсорсинговая бизнес-модель возникла в условиях определенной бизнес-среды, и ее зарождение обусловлено качественными изменениями в основе современной экономики, основные черты которой сложилась в середине 50-х годов прошлого века в развитых странах капитализма. Данные изменения можно сгруппировать по следующим направлениям:

– Во-первых, в экономике рыночной координации двигателем ее развития выступает высокоразвитый механизм конкуренции и основным субъектом рынка стала предпринимательская фирма, стремящаяся обрести уникальные конкурентные преимущества и сфокусированная на успех в определенном ее рыночном сегменте (или рыночной нише);

– Во-вторых, сформировались основы нового технологического способа производства, которые определили ее многочисленные, но взаимосвязанные названия - постиндустриальная, информационная, инновационная, «новая», экономика знаний, экономика услуг и другие;

– В-третьих, стремительно формировалась глобальное экономическое пространство, в которой бизнес приобрел новые ресурсы, а на ресурсное обеспечение сильных в экономическом плане хозяйствующих субъектов стал работать весь экономический мир (за исключением ресурсов социалистической системы, которая активно подключилась к мировому рынку ресурсов только в конце прошлого века);

– В-четвертых, институтом, обеспечивающим исполнение обязательств рыночных агентов стал контракт, поэтому в экономике контрактов исполнение контрактных обязательств выступают основной устойчивости экономической системы.

Таким образом, внешняя среда бизнеса претерпела значительные изменения. Предпринимательской фирме необходимо было адаптироваться к условиям неопределенности, ускорения происходящих на рынках изменений; быстрой смены позиций потребителя; возрастание конкуренции, быстрого технического и технологического прогресса.

Предприниматели, стратегически избравшие аутсорсинговую бизнес-модель, стремятся использовать преимущества аутсорсинга как интегрированной формы администрирования бизнеса, потенциально разрешающей внутренний конфликт предпринимательского бизнеса, вызванный объективным дефицитом внутренних ресурсов и потребностью не только в сохранении, но и постоянном обретении конкурентных преимуществ фирмы.

Использование аутсорсинга и обращение к аутсорсинговой бизнес-модели – это стратегическое решение собственников бизнеса в рамках реализации аутсорс-проекта, которое должно вытекать из комплексного анализа следующих факторов:

– целей его применения в контексте достижения стратегических целей фирмы и стратегического развития бизнеса;

- имеющейся конкурентной среды оперирования бизнеса и выделения уникальных, свойственных организации конкурентных преимуществ на данном рынке;
- содержания элементов конкурентоспособности и направлений ее усиления;
- последствий для бизнеса в случае неудачного применения аутсорсинговой схемы администрирования бизнеса, т.е. не достижение поставленных целей или ухудшение ключевых параметров бизнеса.

С методологической точки зрения концепция аутсорсинга тесно связана с основными идеями современных управленческих концепций, в качестве которых особо выделим:

- преодоление принципиальных разграничений между внутренними и внешними источниками конкурентных преимуществ;
- наличие стратегических целей и задач развития и отделение стратегического уровня менеджмента от тактического и операционного;
- функционирование фирмы в контексте ее взаимодействия с внешней средой и установление общих закономерностей «соответствия» фирмы и ее среды и их «взаимного приспособления»;
- ускорение организационно-экономической эволюции современных фирм и наличие организационных механизмов уникальности успешных предпринимательских структур в условиях глобальной, сетевой и инновационной экономики;
- междисциплинарная платформа управления и наличие мультивариационных управленческих инструментов у конкурентоспособных фирм;
- ведущая роль менеджеров фирмы в создании конкурентных преимуществ, нивелировании рисков и оценки качества потребляемых и производимых ресурсов;
- рассмотрение информации, знаний и организационных способностей как стратегических ресурсов предпринимательства в условиях непрерывных изменений и все более усложняющейся внешней среды.

В рамках современного ресурсного подхода отражено одно из основных требований к предпринимательской фирме, а, именно, определение и сохранение невоспроизводимых конкурентами фирмы уникальных преимуществ. Из данного требования вытекает необходимость концентрации владельцев и менеджеров на стратегическом ядре бизнеса и его постоянном развитии. Такую возможность предоставляет аутсорсинг, в основе которого лежат взаимосвязанные процессы дифференциации предпринимательских функций и последующей интеграции с поставщиками внешних ресурсов.

В профильной литературе представлены различные определения аутсорсинга [2, с.9-10]. Анализ показывает, что авторы в той или иной форме раскрывают содержания данного явления, указывая на его функции в бизнес-процессах (функция развития, оптимизации ресурсов и их распределение, стимулирование потребления качественных ресурсов и др.). Привлекательность аутсорсинга заключается в его преимуществах, среди которых особо выделим:

- «уход» менеджеров предпринимательских структур от неядровых, т.е. непрофильных, вспомогательных, второстепенных по отношению к стратегическому ядру, видов предпринимательских функций посредством передачи их аутсорс-провайдером, освобождает менеджмент от необходимости руководства внутриорганизационными отделами, наличие которых характерно для инсорсинговой бизнес-модели;

- получения доступа к современным технологиям и решениям более высокого уровня, которыми располагает правильно выбранный аутсорс-провайдер и которых не может быть у самой организации из-за бюджетных ограничений;
- сокращение время на создание и использование передовых бизнес-технологий, в том числе в обслуживании стратегического ядра бизнеса;
- снижение операционных и инвестиционных затрат на управленческую и коммерческую деятельность, т.к. использование узкоспециализированного аутсорс-провайдера, который имеет возможность комбинировать и интенсивно использовать собственные ресурсы для оказания услуг и выполнения работ, что в потенциально дешевле создания, содержания и руководства собственной внутренней организационной структурой;
- преодоление дефицита высококвалифицированных специалистов на локальных рынках труда путем передачи непрофильных функций аутсорс-провайдеру;
- повышение имиджа компании и закрепление за ней репутации высококвалифицированной компании, использующей все лучшее на рынке.

Анализ потенциально заложенных в аутсорсинге преимуществ позволяет сделать вывод о том, что основной задачей, стоящей перед менеджментом компаний, применяющих аутсорсинговую бизнес-модель, является выработка управленческих технологий и решений, позволяющих реализовать данные преимущества и элиминировать риски аутсорсинга.

Необходимо выделить две группы рисков: с одной стороны, это риски, заложенные в аутсорсинговой бизнес-модели, а, с другой стороны, это риски аутсорс-провайдеров. К первой группе рисков следует отнести следующие:

- угроза утечки конфиденциальной информации по разным причинам (сотрудники аутсорса-провайдера преднамеренно или по недомыслию нарушают конфиденциальность; промышленный шпионаж и слабые средства информационной защиты и др.);
- конфликт интересов и заключение аутсорсингового контракта с конкурентом;
- снижение качества аутсорсинговых услуг из-за бурного роста бизнеса без своевременного включения дополнительных ресурсов;
- ценовой диктат и завышение стоимости аутсорсинговых услуг по сравнению с контрактной ценой;
- неразвитость рынка аутсорсинговых услуг и отсутствие выбора среди действующих на нем аутсорс-провайдеров;
- социо-культурные различия в ведении бизнеса и подходов к оценке качества и срочности при оказании услуг;
- технические отказы при передаче информации и выполнении контрактных обязательств;
- реорганизации аутсорс-провайдера или его прекращение деятельности по разным причинам (финансовая несостоятельность, увольнение ключевых сотрудников и др.).

Аутсорс-провайдеры – это самостоятельные коммерческие организации, оказывающие аутсорсинговые услуги, которые в инсорсинговой бизнес-модели закреплены в качестве функций за внутриорганизационными структурами самой предпринимательской фирмы. Как коммерческая фирма аутсорс-провайдеры несут риски, связанные с предпринимательской деятельностью:

- заключение невыгодных контрактов в виду недооценки объема работ и высокие требования к качеству услуги и жестких сроков их оказания;
- потеря человеческого капитала из-за переманивания сотрудников, в которых были проинвестированы значительные средства;
- задержка в оплате, использование оборотных средств клиентом и его чрезмерное кредитование;
- распространение искаженной информации и репутационные потери.

Особенности аутсорсинговой бизнес-модели определяются собственником бизнеса, который при стратегическом выборе данной бизнес-модели анализирует преимущества и риски каждого вида аутсорсинга. В управленческой литературе выделяется несколько критериев, которые легли в основу классификации аутсорсинга и выделение его видов [3]:

– Способ перехода к аутсорсингу: во-первых, эндогенный, когда в результате реструктуризации фирмы ее организационные звенья преобразуются в самостоятельные компании и оказывают аутсорсинговые услуги выделенной их компании, а также другим заинтересованным бизнес-единицам и, во-вторых, экзогенный, когда привлекаются независимые аутсорс-провайдеры с глобального или локального рынков аутсорсинговых услуг;

– Функции замещаемых внутри организационных звеньев: управленческий, финансовый, учетный, маркетинговый, юридический, кадровый, информационный, технологический, логистический, имиджевый, научно-технологический, клиринговый, секретарский, курьерский, охранный и другие виды функционального аутсорсинга;

– Роль замещаемых функций: основной аутсорсинг, когда передаются аутсорс-провайдеру функция по управлению предпринимательской структурой как целостным социально-экономическим организмом (аутсорсинг управления) и вспомогательный аутсорсинг, когда передаются аутсорс-провайдерам отдельные неядровые функции или операции;

– Число передаваемых функций: монофункциональный, или моногенный аутсорсинг - предполагается к передаче одна бизнес-функция (по сути, это косорсинговая бизнес-модель), и мультифункциональный, или гетерогенный аутсорсинг, когда замещаются многие вспомогательные неядровые функции;

– Место замещаемых функций в создании ценностей: административно-управленческий, предполагающий передачу функций, которые не принимают участие в создании добавленной стоимости, и оперативный (производственный), направленный на создание добавленной стоимости, не только на экономию ресурсов организации;

– Объем передаваемых функций: полный, или максимальный аутсорсинг, предполагающий замещение всех неядровых функций и полную концентрацию собственных ресурсов на функциях стратегического ядра бизнеса, и частичный, выборочный аутсорсинг, когда передаются многие виды функционального аутсорсинга, а какая-то функция (например, финансовая) остается для исполнения сохраняющимся внутриорганизационным звеном (например, финансовый отдел);

– Масштаб оперирования провайдера: глобальный и национальный (локальный);

– Сложность и новизна выполняемых аутсорсером функций: инновационный аутсорсинг, который предполагает или замещение инновационной функции, или применение инновационных технологий в традиционных сферах, и рутинный, когда передаются функции без ожиданий инновационных прорывов;

– Стадии жизненного цикла организации: развивающийся, когда фирма развивается по восходящему тренду от рождения до зрелости, и укорененный, характерный для стадии зрелости и заката.

Особенности аутсорсинговой бизнес-модели, обусловленные принятием различных управленческих решений стратегическим менеджментом предпринимательских структур, не затрагивают принципиальную внутриорганизационную схему данной бизнес-модели. Аутсорсинг позволяет владельцам бизнеса и менеджерам, для которых основная область их управленческих воздействий – бизнес-процессы в стратегическом ядре бизнеса, концентрироваться на их развитии и повышать конкурентоспособность предпринимательской структуры. Внутриорганизационный состав управленческих структур аутсорсинговой бизнес-модели представлен следующими уровнями:

Нормативный менеджмент:

– Организация и собственники;

Стратегический менеджмент:

– Генеральный менеджер и топ-менеджеры, руководители направлений;

Тактический и оперативный менеджмент:

– Менеджеры по ключевым проектам, выпускающим основной продукт внешнего потребления (стратегическое ядро бизнеса предпринимательской структуры);

– Аутсорс-менеджеры, определяющие параметры и требования к продукту внутреннего потребления, который производится сторонними организациями (провайдерами аутсорсинговых услуг) для обеспечения неядровых функций предпринимательской структуры и целостности бизнес-потоков.

В управленческом контуре аутсорсинговой бизнес-модели выявляются два объекта межфирменных взаимосвязей и взаимоотношений: один объект – это межфирменные отношения с поставщиками и подрядчиками, которые обслуживают развития стратегического ядра бизнеса; второй – это объект особого вида управления внутри- и межфирменными взаимосвязями – аутсорсингового менеджмента, который обеспечивает включение результатов деятельности аутсорс-провайдеров в основные потоки, генерируемые предпринимательской структурой – потребителем аутсорсинговых услуг. Данный управленческий контур направлен на воссоздание целостности управления аутсорсинговой бизнес-моделью, которая относится к предельно открытыми предпринимательским системам. Замещающие функции внутриорганизационных структур, аутсорсерс-провайдеры для качественного исполнения аутсорсинговой услуги должны быть глубоко интегрированы в бизнес потребителя.

Формирование интеграционного пространства – это целенаправленная деятельность аутсорс-менеджеров двух предпринимательских структур – менеджмента аутсорс-провайдера и специализированного менеджера предпринимательской фирмы, избравшей аутсорсинговую бизнес-модель.

Содержание аутсорсингового менеджмента раскрывается в его функциях. В этой связи выделим три группы функций - общие, технологические, социально-психологические), характеризующие роль аутсорсингового менеджмента в системе управления аутсорсинговой бизнес-моделью.

К общим функциям аутсорсингового менеджмента отнесена интегрирующая функция, обеспечивающая интеграцию внутренней среды, элементов и регуляторов систем управления

заказчика и провайдера аутсорсинговых услуг, а также интеграцию ресурсов, общих и профессиональных компетенций потребителей и провайдеров аутсорсинговых услуг.

Координационная функция направлена на координацию стратегических и оперативных действий и планов менеджмента заказчика и провайдера аутсорсинговых услуг, на обеспечение сбалансированности и согласованности управленческих воздействий менеджмента потребителя и заказчика аутсорсинговых услуг.

Содержанием коммуникационной функцию выступает регламентация правил, определение технологии прямых и обратных деловых коммуникаций; формальные и неформальные взаимоотношения менеджмента заказчика и непосредственных исполнителей-сотрудников аутсорсинговой компании; установление взаимного доверия, взаимопонимания и гибкости в отношениях между заказчиком и аутсорс-провайдером на основе общих интересов и ценностей; создание благоприятного имиджа.

Аутсорсинговый менеджмент выполняет функцию планирования и моделирования, которая включает в себя планирование потребности в замещении неядровых предпринимательских функций (их части) услугами аутсорсера; моделирование различных видов и параметров мультифункционального аутсорсинга; планирование вклада аутсорсера; планирование сроков заключения аутсорсинговых контрактов и показателей эффективности аутсорсинговых контрактов; планирование сроков включения полученных данных и информации в «цепочку создания ценностей» и доведение до генерального менеджмента; составление плана действий на случай прерывания контракта или технических сбоев; планирование и моделирование направлений улучшения работы с аутсорсерами.

К общей функции аутсорсингового менеджмента отнесена организационно-распорядительная функция: построение и развитие организационной структуры, организационных процессов и организационной культуры в управлении сферой взаимодействия провайдера и заказчика аутсорсинговых услуг; составление графиков и технологических карт по каждой услуге; определение конкретных исполнителей, делегирование полномочий и ответственности; обеспечения технологической целостности процедур, методов и способов оказания и использования аутсорсинговых услуг; организация контрактной работы и выбора провайдера.

Анализ роли контрольно-корректирующей функции показал, что содержанием данной функции выступает контроль за полнотой включения аутсорсинговых услуг в бизнес-поток организации; за эффективностью исполнения аутсорсингового контракта; диагностика состояния объекта аутсорсингового менеджмента; контроль качества и объема предоставляемых аутсорсинговых услуг; контроль за совокупными затратами на аутсорсинг; контроль за соблюдением технологий «входа» информации от аутсорсера; контроль за этическими нормами ведения бизнеса.

К технологическим функциям аутсорсингового менеджмента относятся:

– учетно-аналитическая функция, включающая анализ целесообразности и обоснованности аутсорс-проекта для обслуживания конкретного бизнес-потока; составление отчетов по каждому виду аутсорсинговой услуги для генерального менеджмента; оценка качества услуг аутсорсеров и выявления ресурса внутреннего потенциала аутсорс-провайдера, учет случайных возмущений и потенциальных ошибок; анализ рисков аутсорсинга; выявление потенциальных возможностей улучшения эффективности реализации положений аутсорсингового контракта;

– информационная функция, направленная на создание единого информационного

пространства из потоков входящей и исходящей информации; выстраивание процессов передачи запросов и получения результатов на всех уровнях управления; сбор, обработка и представления генеральному и оперативному менеджменту необходимого объема информации; мониторинг сферы взаимодействия потребителя и аутсорс-провайдера; техническая поддержка хранения и обработки информации; информационная поддержка менеджеров);

– инновационная функция, содержанием которой выступает поиск новых технологий оказания и потребления аутсорсинговых услуг; внедрения инновационных технических средств передачи информации от провайдера до генерального менеджмента и др.).

Социально-психологические функции представлены:

– мотивационной функцией, обеспечивающей определение формальных и реальных мотивов интеграции бизнеса заказчика и аутсорс-провайдера; мотивация к потреблению и оказанию качественных услуг и снижению транзакционных издержек, обучение персонала провайдера)

– стимулирующей функцией, направленной на разработку системы стимулов для менеджмента и исполнителей аутсорс-провайдера; создание социальных и комфортных психологических условий труда менеджменту компаний.

Эволюция аутсорсинговой бизнес-модели обогащает содержание выделенных функций и их востребованность варьируется в зависимости от решаемых менеджментом управленческих задач, исходя из предпринимательских стратегий и конкретных бизнес-ситуаций.

Рассмотрение содержания функций аутсорсингового менеджмента показало их направленность на обеспечение целостности управления аутсорсинговой бизнес-моделью и сложность данной модели как объекта корпоративного управления. В структуре управления многофункциональной аутсорсинговой бизнес-модели появляется новое управленческое звено - аутсорсинговый менеджмент.

В настоящее время не осуществляется специальная подготовка аутсорс-менеджеров в сфере российского бизнес-образования. Как показывает практика реализации аутсорс-проектов, их успех зависит как от профессиональных компетенций владельцев бизнеса и менеджеров, обеспечивающих развитие стратегического ядра, так и от управленческих решений аутсорс-менеджеров. Субъект аутсорсингового менеджмента, кроме общих профессиональных управленческих компетенций, должен обладать и специальными компетенциями в области формирования специфических взаимоотношений между формально независимыми хозяйствующими субъектами – аутсорс-провайдерами и потребителями аутсорсинговых услуг. Поддержание и усиление конкурентных преимуществ предпринимательской структуры, выбравшей аутсорсинговую бизнес-модель, посредством использования сложных организационных механизмов управления системой взаимоотношений с другими субъектами рынка можно рассматривать в качестве ключевой компетенции института аутсорс-менеджеров.

Декомпозиция данной ключевой компетенции показывает, что аутсорс-менеджерам требуется знания положений специального менеджмента. К числу таких видов специального менеджмента следует отнести: проектный менеджмент, менеджмент контрактов и тендерных отборов, менеджмент корпоративных финансов, риск-менеджмент, менеджмент бизнес-процессов, менеджмент качества, процессный менеджмент, информационный менеджмент, менеджмент деловых коммуникаций и маркетинга взаимоотношений, менеджмент конкурентного поведения.

Успешность применения аутсорсинговой бизнес-модели в современной предпринима-

тельской среде определяется кадровой составляющей аппарата управления и подготовкой аутсорс-менеджеров к специфическому виду управленческой деятельности. В настоящее время перед высшей школой практика ставит новые задачи по подготовке управленческих кадров и разработке специальных дисциплин, изучение которых обеспечит формирования специальных компетенций аутсорс-менеджеров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб, 2007. – 40 с.
2. Платонова Е.Д. Аутсорсинг в системе предпринимательства. – М.:МФПА, 2007. – 71с.
3. Шестакова К.Н. Организационно-методическое обеспечение управления конфликтами на основе применения аутсорсинга в промышленной организации (на примере иммунобиологической промышленности): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., МГОУ, 2009. – 25 с.