

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК 338

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АУТСОРСИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

КУКАНОВА ЯНА ВАЛЕРЬЕВНА

АННОТАЦИЯ

В статье уточнено понятие «стратегия», позволяющее сформировать комплексное представление о долгосрочных решениях, направленных на достижение долгосрочных целей. Глубинный анализ текущего состояния и динамики развития отечественных промышленных предприятий позволяет сделать вывод о необходимости применения новых подходов, методов, инструментов, концепций и технологий управления, в частности развития организационно-экономического механизма аутсорсинга. В статье подробно описано и раскрыто сущность понятия «аутсорсинг».

Ключевые слова: аутсорсинг; стратегия; стратегическое управление.

FEATURES OF THE ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM OF OUTSOURCING AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL

KUKANOVA YA. V.

ABSTRACT

The paper clarified the concept of “strategy” that allows to create a comprehensive picture of the long-term solutions aimed at achieving long-term goals. Depth analysis of the current state and dynamics of domestic industrial enterprises suggests the need for new approaches, methods, tools, concepts and management technologies, in particular the development of organizational and economic mechanism of outsourcing. The article described the concept of «autsosing».

Keywords: outsourcing; strategy; strategic management.

За свою относительно короткую 40-летнюю историю теория стратегического управления сумела пройти огромный путь в развитии аналитического потенциала и в выработке концепций, адекватных запросам практики менеджмента. Стратегическое управление фирмами в рыночной экономике – это всегда создание нового. Не склонная к технологиче-

ским и организационным новациям фирма не имеет шансов долгосрочного процветания и даже выживания в конкурентной среде [9].

В связи с большим плюрализмом подходов к теории стратегического управления, существует большое разнообразие понятие «стратегия». В таблице 1 приведены основные понятия.

Таблица 1.

Существующие подходы к определению понятия «стратегия»

Автор / источник	Сущность понятия
Эндрю К. [21]	Это принципы организации целей и задач, а также политики и планы достижения этих целей и решения задач, сформированные таким образом чтобы определить в какой сфере бизнеса находится или должна находиться компания и какой она является или должна являться
Чандлер А. [22]	Определение долгосрочных целей и задач предприятия, а также принятие курсов деятельности и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей
Ансофф И. [2]	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности

Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III, А., Дж. [16]	Комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей
Кей Дж. [25]	Соответствие ее внутренних возможностей и внешних взаимоотношений
Омае К. [27]	Способ, позволяющий корпорации успешно дифференцировать себя от конкурентов, используя свою относительную корпоративную прочность, чтобы лучше удовлетворить потребности потребителя
Портер М. [28]	Всеобъемлющая формула, которая описывает как бизнес собирается конкурировать, каковы должны быть его цели и какая политика понадобится, чтобы осуществить эти цели
Хасси Д. [19]	Совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей
Карлоф Б. [10]	Обобщенная модель действий, которые необходимы для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании
Мескон А. [14]	Комплексный план, сформированный для осуществления миссии организации и достижения ее целей
Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. [6]	Направление и диапазон деятельности организации на длительный период времени, позволяющие ей достичь преимуществ в меняющейся среде за счет конфигурации ресурсов и компетенции с целью оправдать ожидания заинтересованных сторон
Тренев Н. Н. [17]	Качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия
Градов А. П. [20]	Набор правил и приемов, с помощью которых достигаются цели развития предприятия
Ефремов В. С. [7]	Способ действий, который обуславливает полностью определенную и относительно стойкую линию поведения в достаточно продолжительном интервале
Белошапка В. А., Загорий Г. В. [3]	Объединенный план, который связывает все составляющие элементы фирмы и разные аспекты ее деятельности
Уткин Э. А. [18]	План действий фирмы для достижения рыночного успеха и, где только возможно, приобретения конкурентного преимущества над фирмами-соперниками
Кныш М. И. [11]	План действий фирмы, направленный на достижение успеха в конкурентной борьбе на данном рынке
Люкшинов А. Н. [12]	Набор правил и решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
Петрова А. Н. [15]	Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей
Боумэн К. [4]	Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании
Гурков И. Б. [5]	Система решений и действий, направленных на достижение долгосрочных целей человека или организации
Томпсон Д. Л. [30]	Это цели и средства, причем цели представляют собой намерения и задачи организации
Хофер С. В., Шендел Д. [26]	Фундаментальная модель развертывания наличных и будущих ресурсов и взаимодействия с внешней средой, показывающие как организация намерена достичь своих целей
Шаффер Е. Е. [23]	Ориентиры, созданные в целях концептуализации и управления индивидуальной позицией участников организации
Глюк В. Л. и Джаук Л. Р. [24]	Унифицированный всеобъемлющий и интегрированный план, который соотносит стратегические преимущества компании с вызовами возможностями ее внешней деловой среды. Он строится таким образом, чтобы его должное исполнение обеспечивало достижение целей компании
Сегал-Хорн С. [29]	Долгосрочные цели и общий набор средств, при помощи которых предприятие намеревается достичь этих целей
Ляско В. И. [13]	План, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде

Понятие «стратегия» является общим, конкретным, собирательным, положительным и безотносительным.

Из многочисленных определений понятия «стратегия» было отобрано 27 наиболее типичных, которые чаще всего используются. Проанализировав каждое определение можно сделать вывод, что *сущность понятия «стратегия» можно сформулировать как набор правил по достижению целей и решению задач согласно плану и имеющихся ресурсов.*

Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ. Одной из наиболее современных и успешных стратегий, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, является стратегия аутсорсинга.

Аутсорсинг позволяет повысить эффективность выполнения определенных функций предприятий в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов, обеспечения персоналом и даже производства. Практика аутсорсинга помогает компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, ускорения адаптации к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения рисков. Компания-заказчик может, используя аутсорсинг второстепенных функций, сконцентрироваться на тех, которые свойственны именно ей, на своей специфике. В отличие от субподряда, аутсорсинг – это стратегия управления компанией, а не просто вид партнерского взаимодействия, он предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

Аутсорсинг – это один из способов оптимизации всех процессов на предприятии, при помощи концентрации усилий на основном виде деятельности и делегировании непрофильных функций сторонним компаниям.

Основной принцип аутсорсинга звучит следующим образом: «Оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

В условиях жесткой современной конкуренции, этот принцип является гениальным решением для достижения высокой эффективности и конкурентоспособности предприятия, для прочного закрепления на рынке, особенно, если при этом будет соблюдаться немаловажное соотношение «цена-качество».

Основными целями аутсорсинга являются:

1. Улучшение качества товаров и услуг при конкретных производственных затратах;

2. Снижение цены на предлагаемые услуги и реализуемую продукцию при сохранении оптимального уровня качества за счет максимального снижения производственных затрат;

3. Увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации затрат, но при этом сохраняя определенный уровень качества продукции и услуг.

Таким образом, суть аутсорсинговой деятельности заключается в экономии времени и денег, а также, в концентрации организации на своей профильной деятельности.

В настоящее время классификация форм и видов аутсорсинга не устоялась, так как отношения между компанией-заказчиком и исполнителем в рамках конкретных соглашений могут иметь значительные различия, этому могут быть различные причины (появление новых форм взаимоотношений, быстрые темпы развития определенного сектора бизнеса, законодательные ограничения и пр.).

Можно выделять ряд преимуществ использования аутсорсинга:

1. Концентрация внимания на основных видах бизнеса;

2. Сокращение расходов;

3. Снижение для заказчика стоимость работ и услуг;

4. Снижение нагрузки на персонал, как результат сбалансированная структура штата;

5. Экономия времени;

6. Использование стороннего высокопрофессионального опыта;

7. Гибкость управление ресурсами и оптимизация бизнес-процессов;

8. Переложение ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию.

К основным недостаткам можно отнести следующие:

1. Нет законодательной базы в данной сфере;

2. Потеря непосредственного контроля;

3. Собственные сотрудники считаются более надежными, так как мотивированы внутри компании, по сравнению с сотрудниками компании-аутсорсера.

В последние годы весьма актуальна также концепция глобального аутсорсинга. С учетом процессов глобализации при правильном использовании аутсорсинг становится мощным инструментом в конкурентной борьбе. Он в наибольшей степени способствует оптимальному использованию возможностей международного разделения труда. Аутсорсинг наиболее эффективен для компаний, которые географически расположены таким образом, что они могут использовать в своей работе разницу часовых поясов. В результате реализуется непрерывный производственный процесс. При изучении 149 компаний были выявлены причины использования глобального аутсорсинга. Данные опроса представлены в табл. 2.[1]

Таблица 2.

Причины использования глобального аутсорсинга [1]

№ п/п	Причина	Доля компаний, в %
1	Более низкие цены зарубежных источников	74
2	Наличие зарубежных изделий, отсутствующих внутри страны	49
3	Ориентация компании на мировые рынки	28
4	Передовые технологии зарубежных источников	26
5	Более высокое качество товаров/услуг	25
6	Обострение мировой конкуренции	19
7	Развитие иностранного инвестирования	17
8	Удовлетворение встречной торговли или местных требований	17
9	Возможность лучшего сервиса	8

В настоящее время аутсорсинг рассматривают как современный метод создания высококонкурентных и эффективных компаний в условиях жесткой конкуренции.

Глубинный анализ текущего состояния и динамики развития отечественных промышленных предприятий позволяет сделать вывод о необходимости применения новых подходов, методов, инструментов, концепций и технологий управления, в частности развития организационно-экономического механизма аутсорсинга.

Проблема поиска и внедрения современных инструментов развития организационно-экономического механизма аутсорсинга предприятиями ИТ-индустрии актуальна, поскольку позволяет оптимизировать затраты производственной деятельности, сбалансировать технико-экономические показатели, улучшить процессы в социально-трудовой сфере, и тем самым, повысить уровень конкурентоспособности и устойчивости. Вместе с тем, целями применения аутсорсинга предприятиями ИТ-индустрии могут являться: укрепление конкурентных позиций; снижение затрат; концентрация на ключевом виде деятельности; ускорение протекания бизнес-процессов; повышение производительности труда; доступ к современным технологиям и т.д.

В специальном исследовании Комитета по стандартам и методологиям НП «АСТРА», посвященном разработке подходов к классификации ИТ-услуг, собраны и выделены следующие варианты имеющихся на рынке определений сущности ИТ-аутсорсинга [8, стр.36-37]:

1. Практика планирования, управления и реализации ИТ-функций предприятия независимой третьей стороной согласно условиям формализованного соглашения об обслуживании;

2. Существенный вклад внешних поставщиков в физические и (или) кадровые ресурсы, связанные с ИТ-инфраструктурой клиентской организации в целом или ее [инфраструктуры] отдельными компонентами;

3. Разукрупнение внутренних ИТ-служб посредством передачи соответствующего персона-

ла, арендуемых помещений и оборудования, а также лицензий на программное обеспечение внешним поставщикам;

4. Практика передачи ИТ-активов, арендуемых мощностей, персонала и управления предоставляемыми услугами внешним организациям;

5. Решение предприятия о передаче части или всех функций обслуживания корпоративной ИС внешнему поставщику (или поставщикам) услуг;

6. Значительное использование в управлении информационными технологиями внешних по отношению к организационной иерархии ресурсов – технологических и (или) кадровых;

7. Практика ведения дел, при которой компания заключает контракт на выполнение всех или части функций по обслуживанию ИС с одним или несколькими внешними поставщиками;

8. Процесс передачи на контрактной основе или продаже ИТ-активов в совокупности с персоналом и (или) функциями обслуживания внешнему поставщику в обмен на обеспечение работы активов и управление ими или службами за условленное вознаграждение в течение согласованного периода;

9. Явление, при котором организация-пользователь (клиент) передает право собственности или распоряжения информационно-технологической инфраструктурой внешней фирме (поставщику);

10. Практика передачи внешней специализированной компании всех или части ИТ-функций организации.

Однако в настоящее время в научной и методической литературе нет достаточно систематизированных и обоснованных рекомендаций по формированию **организационно-экономического механизма аутсорсинга**. Само понятие **организационно-экономического механизма аутсорсинга как элемента функциональных стратегий**, на взгляд автора, разработано недостаточно скрупулезно.

Так, многие аспекты функционирования подобного механизма не освещены, зачастую проблема сводится лишь к поиску взаимоприемлемых условий взаимодействия между получателем услуги и поставщиком- аутсорсером. Соответственно нуждается

в более детальном изучении проблема инструментария аутсорсинга. Во многих случаях проблема рассматривается с точки зрения возможностей рынка соответствующих услуг, правовых взаимоотношений между поставщиком и потребителем аутсорсинговых услуг. Явно недостаточно разработана процедура определения приоритетности той или иной функции или процесса, подлежащего переводу на аутсорсинг.

Кроме того, как показывает анализ, многие руководители предприятий либо их заместители имеют поверхностное и, в ряде случаев, даже несколько упрощенное представление о возможностях перевода на аутсорсинг конкретных функций и процессов.

Анализируя состав элементов рассматриваемого механизма, необходимо сосредоточиться на комплексном анализе внутренней организационно-функциональной структуры предприятия-заказчика с целью выявления элементов, подлежащих передаче на исполнение аутсорсеру.

Под комплексностью анализа автор понимает необходимость оценки и исследования организационной структуры предприятия на предмет характера и содержания производственно-технологических взаимосвязей между его структурами. Особое внимание необходимо сосредоточить на возможность дублирования функций (процессов), осуществляемых различными его структурами.

Так же необходимо уточнить методику экономической оценки аутсорсеров. Методика должна включать наиболее существенные для заказчика услуг показатели: стоимость реализации аутсорсинг проекта, репутация организации, опыт реализации аналогичных проектов, срок реализации аутсорсинг проекта, квалификация персонала.

Формирование **организационно-экономического механизма происходит на фоне становления нормативно-правовой базы аутсорсинга, что выражается в отсутствии комплексного подхода к решению задач передачи части функций компаниями-аутсорсерами.** Отношения аутсорсинга регулируются рядом подзаконных актов, определяющих механизм аутсорсинга как одну из возможных форм построения деятельности организации. На практике это приводит к заключению договоров возмездного оказания услуг, которыми и закрепляются отношения аутсорсинга между его субъектами.

Обобщая вышесказанное, автор определяет **организационно-экономического механизма аутсорсинга как совокупность** организационно-экономических и инструментально-методологических мер, обеспечивающих эффективное взаимодействие исполнителя (аутсорсера) и заказчика (предприятие) на условиях минимизации затрат с учетом особенностей и специфики отраслевого функционирования организаций.

Особенностью данного подхода является долгосрочность интересов не только организации-заказчика, но и исполнителей-аутсорсеров, которые получают долгосрочную контрактацию на работы и услуги. Такая организация взаимодействия мотиви-

рует исполнителей поддерживать высокое качество оказываемых заказчику услуг. На основе долгосрочного партнерства возникает стратегическое сотрудничество между этими двумя сторонами, которое, в свою очередь, обеспечивается передачей аутсорсеру дополнительных полномочий и расширением прав в сфере принятия решений, жизненно значимых для заказчика. В конечном счете, это приведет к сокращению времени реализации услуги аутсорсером и снижению себестоимости работ.

Сегодня перед Минобороны России остро стоит задача поддержания существующих систем передачи, линейно-кабельных сооружений связи, комплексов и аппаратуры вторичных сетей, полевой компоненты, а также средств ИТ-инфраструктуры в состоянии способности обеспечивать информационный обмен и информационную поддержку в мирное время и в прогнозируемых условиях военных (боевых) действий.

Общая задача централизованного сервисного обслуживания – обеспечение устойчивого функционирования ИТ-инфраструктуры Министерства обороны через:

- обеспечение бесперебойной работы телекоммуникационного оборудования, средств вычислительной техники и программных комплексов в соответствии с документированными производителями возможностями (техническими характеристиками);
- обеспечение технической и консультационной поддержки должностных лиц – пользователей сервисов ИТ-инфраструктуры;
- предупреждение вероятных отказов оборудования и программного обеспечения путем проведения своевременной диагностики и регламентно – профилактического обслуживания;
- своевременное устранение возникающих неисправностей путем проведения ремонтно-восстановительных и пуско-наладочных работ.

Целью централизованного сервисного обслуживания (ЦСО) является повышение надежности функционирования ИТ-инфраструктуры и её элементов, срока службы технических средств и эффективности использования информационных технологий в деятельности Министерства обороны и Вооруженных Сил, а также своевременное устранение возникающих инцидентов, связанных с работоспособностью ИТ-инфраструктуры или ее отдельных компонентов.

ЦСО ИТ-инфраструктуры Министерства обороны включает в себя выполнение следующего состава работ:

- первичная диагностика активов ИТ-инфраструктуры (вторичная диагностика для активов, которые ранее находились на обслуживании);
- работа центра авторизации обращений пользователей;
- работа информационной системы управления инцидентами;

- контроль качества исполнения Контракта ЦСО;
- обеспечение Заказчика информацией о состоянии ИТ-инфраструктуры и ведение справочников номенклатуры оборудования, работ, ЗИП и др.;
- информационно-консультационные услуги;
- тех. поддержка пользователей особой категории на месте эксплуатации;
- специальные проверки и специальные исследования ЗИП и оборудования;
- аварийно – восстановительные бригады;
- ремонтно-восстановительные работы;
- пуско-наладочные работы;
- плановое техническое обслуживание;
- системное обслуживание и администрирование;
- обеспечение бесперебойной печати копиями ренально-множительной техники.

Тенденция развития рынка сервисного обслуживания движется в направлении укрупнения рынка. Мелкие компании, которые оказывают услуги по сервисному обслуживанию, “отмирают” или объединяются в крупные холдинги с целью объединения усилий по продвижению услуг сервисного обслуживания.

Кроме того, наблюдается процесс выкупа (слияние) малых компаний оказывающих услуги сервисного обслуживания крупными холдингами, а также создание при крупных потребителях услуг дочерних сервисных компаний (пример Сбербанк, Лукойл).

Данный процесс приводит к следующим результатам:

1. Повышение рентабельности работы на рынке оказания услуг;
2. Снижение затрат на логистику и расходные материалы;
3. Возможность снижать тарифы по оказанию услуг сервисного обслуживания и соответственно конкурировать на рынке услуг сервисного обслуживания;
4. Возможность оперировать пакетами оказания услуг по сервисному обслуживанию.

Потребности государственных предприятий и коммерческих компаний возрастают за счет возможности экономии своих расходов на поддержку информационных система и систем обеспечения, что приводит в свою очередь ужесточению требований к компаниям, предоставляющим услуги сервисного обслуживания.

Но чтобы сформировать качественную услугу и использовать ее для предоставления государственным предприятиям и коммерческим компаниям необходимо заключить договора с производителями интеллектуального продукта и производителями оборудования или сервисными центрами способными быстро и качественно оказывать услуги по восстановлению вышедшего из строя оборудования.

С целью защиты от возможных срывов выполнения контрактов оказания услуг сервисного обслу-

живания необходимо предусмотреть введение в реализацию контрактов крупных поставщиков услуг сервисного обслуживания при этом с разделением между ними объектов обслуживания на одной и той же территории с целью возможной страховки при выходе из исполнения контракта сервисного обслуживания соисполнителей.

Анализ показывает, что сегодня ни одна из коммерческих организаций в Российской Федерации, не охватывает в значимом объеме объекты Минобороны России. Очевидно, что в нынешней ситуации назрела необходимость появления «доверенного» оператора военной связи, ответственного за сервисное обслуживание техники связи и средств ИТ-инфраструктуры Вооруженных Сил Российской Федерации (ВС РФ).

Построение структуры оказания услуг сервисного обслуживания должно строиться на гибкой системе управления способной перестраиваться под различные требования Минобороны России. Гибкость системы должна обеспечиваться за счет легко подстраиваемой системы управления сервисами оказания услуг и унификацией исполнительного персонала.

В системе сервисного обслуживания необходимо продолжить создание и развитие следующих подсистем:

1. подсистемы сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры ВС РФ, под которой понимать всю телекоммуникационную составляющую первичных и вторичных цифровых сетей связи без кабельных линий связи на принципах полного аутсорсинга;
2. подсистемы эксплуатационно-технического обслуживания кабельных линий связи – на принципах полного аутсорсинга;
3. подсистемы сервисного обслуживания военной техники связи и РЭБ – на комбинированных принципах аутсорсинга/инсорсинга, предусматривающих постепенную передачу до 2016 года функций по техническому обслуживанию и ремонту от доверенного оператора формируемым войсковым ремонтным подразделениям Минобороны России.

В целях совершенствования механизма реализации в Вооруженных Силах Российской Федерации централизованного сервисного обслуживания средств ИТ-инфраструктуры предлагается:

1. изучить состав и классификацию работ по эксплуатации и ЦСО с учётом ресурсоёмкости, трудовых затрат и квалификации персонала;
2. классифицировать аппаратные и программные средства, по уровням сложности с учётом требований производителей оборудования и разработчиков программного обеспечения;
3. провести сбор и анализ существующих в современной практике патентных исследований и методик организации эксплуатации распределённых телекоммуникационных систем и разработать наиболее оптимальную модель эксплуатации и ЦСО аппаратно-программных средств;
4. определить оптимальный вариант взаимодействия эксплуатации и ЦСО по каждому типу ра-

бот и выработать для каждой функционально-технологической системы регламент эксплуатации и сервисного технического обслуживания аппаратных и программных средств;

5. определить состав нормативных документов и разработать предложения по изменению и дополнению действующих нормативных правовых актов России;

6. разработать нормативно-техническую документацию на все виды технического обслуживания и ремонта;

7. разработать, в соответствии с требованиями ГОСТ, отчетную документацию регламентирующую процессы эксплуатации и ЦСО аппаратно-программных средств;

8. провести разработку методики по расчету цены контрактов по ЦСО с применением тарифной системы по обслуживанию оборудования и систем ВС РФ;

9. разработать систему контроля и оценки качества ИТ-аутсорсинга, определить качественные и количественные показатели, позволяющие объективно оценить предоставление услуг по ЦСО.

Необходимо отметить, что к настоящему моменту аутсорсинг в России, несмотря на уверенный рост его применения, не обрел четких организационных и нормативно-правовых форм. Это выражается в том, что отношения аутсорсинга прямо не регулируются ни гражданским, ни трудовым, ни налоговым законодательством. Более того, на практике использование механизмов, когда происходит выведение персонала за штат предприятия (аутстаффинг), а также предоставление аутсорсером находящихся в его штате сотрудников заказчику аутсорсинга на относительно длительный срок, является объектом пристального внимания налоговых и судебных органов и предметом судебных разбирательств. Особую значимость эти вопросы приобретают в оборонной сфере. Таким образом, исследование проблем формирования организационно-экономического механизма аутсорсинга централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ приобретает большой научный и практический интерес.

Список литературы

1. Адамов Н., Кириллова, А. Международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинг // *Финансовая газета*. – № 15. – апрель 2009 г.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989, 519 с.
3. Белошанка В. А, Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К. Абсолют-В, 1998. – 352 с.
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, 2006. – 320 с.
6. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
7. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
8. «Инновационный бизнес-технологии: ИТ-аутсорсинг, Россия 2010». – Москва, 2009г.
9. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 548 с.
10. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
11. Кныш М. И. Конкурентные стратегии. – СПб.: Типография «Любавич», 2000. – 284 с.
12. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 10 с.
13. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
15. Стратегическое планирование / Под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Знание, ГУЭФ, 2003. – 200 с.
16. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
17. Тренев Н. Н. Стратегическое управление. – М.: Приор, 2002. – 288 с.
18. Уткин Э. А. Управление фирмой. – М.: Акал, 1996. – 516 с.
19. Хасси Д. Стратегия и планирование: Пер. с англ. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
20. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная Литература, 1995. – 184 с.
21. Andrews K. R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones Irwin: Homewood, IL.
22. Chandler A. D., Jr. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA.
23. Chaffee, E. E. Three models of strategy, *Academy of Management Review*, 10(1), 1985.– P. 89 – 98.
24. Glueck, W. L. and Jauch, L. R. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York, 1988.
25. John Kay. *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford Press, 1993.
26. Hofer C. W. and Schendel, D. *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Company, New York, 1978.
27. Kenichi Ohmae. *The Mind of the Strategist*.– New York: Mc Graw-Hill, 1982.
28. Porter M. E. *Competitive Strategy*.– New York: Free Press, 1980.
29. Segal-Horn, S. *The Strategy Reader*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1998.
30. Thompson J. L. *Strategic Management*. Thompson Learning, London, 2001.