

материальные, финансовые, информационные потоки в регионе в единое рыночное пространство и сделать его более эффективным.

Литература

1. Арженовский И. В. Региональные сети и региональная экономическая политика: перспективы взаимодействия // Регионоведение. 2004. № 1.
2. Белый О. В. Транспортные сети России: системный анализ, управление, перспективы: монография. СПб: СПбГУВК, 1999. 146 с.
3. Кизим А. А. Концепция построения региональной транспортно-логистической системы: вопросы теории и практики: монография. Краснодар: КГУ, 2004. 658 с.
4. Сафронов Э. А. Транспортные системы городов и регионов. М.: АСВ, 2005.
5. Цвильев Р. И. Постиндустриальное развитие. Уроки для России. М.: Наука, 1996.
6. Фурсов В. А. Формирование и функционирование регионального рынка транспортных услуг: теория, методы, модели. Ставрополь: СевКавГТУ, 2011.
7. Фурсов В. А. Сетевая экономика как новая форма организации регионального рынка транспортных услуг // Вестник Института дружбы народов Кавказа «Экономика и управление народным хозяйством». Ставрополь: РИО ИДНК, 2010. № 2 (14).
8. Фурсов В. А. Транспортно-распределительный логистический центр как важнейший элемент инфраструктуры региональной экономики // Модернизация экономики и глобализация: итоги и перспективы: материалы Международной научно-практической конференции. Ставрополь: Изд-во СГАУ «Агрус», 2008.
9. Фурсов В. А., Лазарева Н. В., Воропаева Л. В. Управление формированием и развитием сетевых организаций и структур // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: материалы II (IV) Международной научно-практической конференции. Ставрополь: СевКавГТУ, 2010.

ББК 65.0 (075) + 06

Шагинян Сергей Георгиевич*, Тухтеева Наталия Юрьевна*

**Ростовский государственный университет путей сообщения (РГУПС), г. Ростов-на-Дону*

ОТНОШЕНИЯ АУТСОРСИНГА В РЫНОЧНОЙ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОАО «РЖД»

Аутсорсинг – доступный инструмент повышения эффективности деятельности предприятий железнодорожного транспорта в условиях структурного реформирования ОАО «РЖД». Он поэтапно и системно применяется практически во всех департаментах корпорации. Передача технологических процессов, функций и бизнес-процессов – следующий этап аутсорсинговых отношений. Основными проблемами развития последних в ОАО «РЖД» являются низкий уровень обоснованности принятия решений по аутсорсингу, непроработанность специализированных инструментов планирования и оценки социально-экономических и финансовых эффектов их реализации; отсутствие методического обеспечения оценки аутсорсинговых отношений.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, корпорация, структурные преобразования, издержки, аутсорсинг.

Shaginyan Sergei Georgievich, Tuhteeva Natalia Yurievna OUTSOURCING IN THE STRUCTURAL REFORM JOINT STOCK COMPANY «RUSSIAN RAILWAYS» (JSCO «RZD»)

Outsourcing – the accessible tool of increase of efficiency of activity of the enterprises of a railway transportation in conditions of structural reforming Open Society "RZD". Outsourcing stage by stage also it is system it is applied practically in all departments of Open Society "RZD". Outsourcing gradually and systematically applied in almost all departments of Joint Stock Company «Russian Railways» (JSCO «RZD»). The transfer of technological processes, functions and business-processes – the next phase of outsourcing relationships. The main problems of outsourcing relationships in JSCO « » are the low validity of the decision-making on outsourcing, absence of thorough planning and specialized tools to assess the socio-economic and financial effects of their implementation, lack of methodological support for evaluation of outsourcing relationships.

Key words: railway transport, the corporation, structural changes, the costs, outsourcing.

Аутсорсинг способствует адаптации предприятия к условиям рынка, используя возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов [3], минимизации издержек и максимизации прибыли. В России аутсорсинг применяется уже многими предприятиями различных сфер деятельности, однако принятие решения об использовании аутсорсинга по-прежнему сложная задача, поскольку затрагивает стратегические интересы компании.

Для корпораций, как ОАО «РЖД», аутсорсинг – это в первую очередь метод оптимизации издержек и управления организационной структурой за счет концентрации усилий на основной деятельности и передачи непрофильных, вспомогательных функций внешним специализированным организациям (аутсорсерам) на договорной основе. Принцип функционального аутсорсинга был закреплен в Программе проведения структурного реформирования железнодорожного транспорта и планировался использоваться для отделения инфраструктуры от перевозочной деятельности. Первое официальное решение о систематизации и методическом обеспечении аутсорсинга на железнодорожном транспорте состоялось в 2004 г. в г. Ростове-на-Дону. Затем семинары в г. Екатеринбурге (2005 г.) и в подмосковной Щербинке (2005 г.) сконцентрировали внимание на аутсорсинге как высокоэффективном инструменте повышения производительности железнодорожного транспорта и вопросах создания перспективной программы внедрения аутсорсинга. Однако практика передачи на аутсорсинг функций, видов деятельности, производственных циклов по выполнению законченных работ и услуг не получила широкого распространения на российских железных дорогах. Внешней стороне передаются, как правило, отдельные виды технологических процессов или операций либо работы, требующие сезонный дополнительный персонал. Более устойчивыми стали объекты аутсорсинга по обслуживанию пассажиров в поездах и услуги прачечных. Можно говорить о поэтапном системном внедрении аутсорсинга на железных дорогах, а передача технологических процессов, функций и бизнес-процессов – это следующий этап аутсорсинговых взаимоотношений в ОАО «РЖД».

В системе структурного реформирования ОАО «РЖД» создана нормативно-правовая база, содержащая корпоративные требования применения аутсорсинга структурными подразделениями. Практика показала проблемность выбора эффективного аутсорсинга, в связи с чем разработана и принята система сертификации аутсорсинговых предприятий на транспорте. ВНИИЖТ предложил алгоритм определения технологических процессов, передаваемых на аутсорсинг и методику расчета его экономической эффективности.

Рекомендованный перечень работ и услуг для внешнего выполнения включает 90 позиций. Например, в департаменте связи и вычислительной техники область планового применения аутсорсинга включает ремонт, сервисное, постгарантийное обслуживание радиостанций технологической, поездной и станционной радиосвязи, цифрового оборудования систем антенно-мачтового хозяйства радиорелейной и спутниковой связи, средств по обслуживанию пассажиров и вокзальной автоматики (турникетов, билетопечатающих машин и др.), средств вычислительной техники, оргтехники и абонентского оборудования связи, а также техническое обслуживание и техническую эксплуатацию цифровых сетей связи. Узкая специализация аутсорсеров не только облегчит обслуживание оборудования и средств связи, но и обеспечит снижение издержек департамента связи и вычислительной техники.

В департаменте вагонного хозяйства на аутсорсинг планируется вывести работы по промывке и пропарке цистерн на промывочно-пропарочных станциях, выполнение работ по промывке, дезинфекции вагонов, в т. ч. предназначенных под погрузку, перевозку людей, гарантийное и сервисное обслуживание акустико-эмиссионных диагностических установок, диагностического оборудования контрольных пунктов автотормозов, подшипников кассетного типа. Аутсорсинг рекомендуется использовать и в департаменте автоматики и телемеханики: техническое обслуживание и ремонт автоматизированных дизель-генераторных агрегатов, отдельные регламентные работы по техническому обслуживанию микропроцессорных устройств и системы ЖАТ, ремонт аппаратуры тональных рельсовых цепей и другой электронной аппаратуры.

Аутсорсинг в пассажирских перевозках используется при обслуживании дополнительных пассажирских поездов для удовлетворения растущих сезонных потребностей в дополнительном персонале, экипировки пассажирских вагонов (твердое топливо и вода), наружной и внутренней уборки и мойки подвижного состава, обслуживания биотуалетов. Рекомендовано использование аутсорсинга и департаментом электрификации и электроснабжения: сервисное обслуживание тяговых подстанций блочно-модульной конструкции, техническое обслуживание и ремонт специализированного оборудования вагонов-лабораторий для испытания контактной сети. По департаменту локомотивного хозяйства сторонним подрядчикам планируется передать ремонт и содержание воздушных резервуаров и магистралей, организацию отдыха локомотивных бригад, техническое обслуживание и ремонт грузоподъемных кранов, сервисное обслуживание бортовых систем автоматики и микропроцессорных систем управления подвижным составом. В департаменте коммерческой работы в сфере грузовых перевозок объектом аутсорсинга планируются: сервисное обслуживание дизельных и автопогрузчи-

ков, сервисное обслуживание электронных вагонных весов, рельсов тензометрических, автоматизированной системы коммерческого осмотра поездов и вагонов. В департаменте пути и сооружений направления аутсорсинга: содержание полосы отвода, химическая обработка пути и полосы отвода, алюмотермитная сварка рельсов, техническое обслуживание и ремонт специализированного оборудования, вагонов-путеизмерителей, вагонов-дефектоскопов и дефектоскопных автомотрис, сервисное обслуживание контрольно-измерительных приборов и автоматизированных систем.

Кроме того, рекомендовано внедрение аутсорсинга в разработке, установке, технической поддержке и программной настройке автоматизированных систем управления ОАО «РЖД» и обучении персонала, в охране объектов железнодорожного транспорта (охрана подвижного состава в парках отстоя, сопровождение электропоездов в пути следования), содержание объектов инфраструктуры, техническое обслуживание офисной техники и помещений. Определены и виды аутсорсеров, с которыми возможно взаимодействие структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД»: организация-аутсорсер, которая оказывает незначительное количество работ (услуг) предприятиям ОАО «РЖД»; организация-аутсорсер, которая выполняет более 75 % работ (услуг), переданных на аутсорсинг предприятиями ОАО «РЖД» (сетевой аутсорсер). Предпочтение отдается второму виду, что вызывает сомнения: почему основным критерием является объем аутсорсинговых услуг, а не их качество в обеспечении, например, безопасности перевозок.

Кроме «чистого» аутсорсинга, ОАО «РЖД» использует еще один путь оптимизации издержек – создание дочерних обществ по исполнению отдельных функций управления материнской компании (финансовый менеджмент, бухгалтерский учет, управление персоналом и т. п.), специально создаваемой специализированной фирме на условиях договора. Эта схема, по нашему мнению, может быть оправданной только в случаях контролируемой пролонгации единоначалия управления корпорацией и возможности дочерних обществ осуществлять высокорентабельную коммерческую деятельность обслуживания сторонних организаций.

Разновидностью схемы дочерних обществ является предоставление сотрудников материнской компании в их распоряжение для замещения руководящих должностей. Такие менеджеры среднего звена оказываются в двойном подчинении: руководителю дочернего общества в силу должностной инструкции и должностных обязанностей и руководителю материнской компании в силу заключенного трудового договора. Проблема, сдерживающая широкое использование такой схемы, заключается в возможном оппортунистическом поведении у перемещенного специалиста, выражающее противоречия интересов, в том числе личных. Сегодня уже сделаны шаги в предупреждении первых внутренних конфликтов интересов: материнская компания имеет пакет акций дочернего общества. В то же время преимуществами внутреннего аутсорсинга путем выделения подразделения ОАО «РЖД» являются:

- выведенное на рынок относительно экономически обособленное подразделение будет заинтересовано в снижении своих издержек;
- конкурентные отношения будут способствовать снижению цены и росту качества услуг с целью сохранения заказа «своих» клиентов;
- как отмечалось выше, выведенное на рынок подразделение-фирма принесет материнской компании дополнительную прибыль, предоставляя услуги и другим компаниям;
- узкая специализация обеспечит рост эффективности внутрикорпоративного аутсорсера.

Идея дочерних аутсорсеров уже проверяется и демонстрирует отрицательные эффекты: на практике довольно часто получается, что выведенное подразделение становится монопольным поставщиком услуг с высокими ценами и низким качеством, так как материнская фирма ему оказывает предпочтения, даже не рассматривая предложений внешних аутсорсеров.

Подобная проблематика в ОАО «РЖД» практически та же самая, что и на макроуровне, сдерживающая использование аутсорсинга: боязнь зависимости от поставщиков, развитие конкуренции, дефицит аутсорсинговой информации. Консерватизм мышления не воспринимает выгоды от разделения труда и специализации, ведь для выделенного подразделения функция-аутсорсинг становится основной, с ростом качества ее выполнения, а в условиях конкуренции – и со сдерживающим уровнем цен. Кроме того, под видом более эффективной работы в условиях аутсорсинга ОАО «РЖД» стремится директивно сократить количество потенциальных аутсорсеров. На всех дорогах осуществляется работа по принципу: один аутсорсер в одной дорожной дирекции. Дополнительными условиями при выборе организации, которая будет оказывать работы (услуги) на условиях аутсорсинга,

являются парадоксальное сочетание: низкая цена, высокое качество работ (услуг) и наличие опыта работы с предприятиями железнодорожного транспорта [9].

По мнению специалистов в области аутсорсинга [1, 2, 11, 13, 18, 19], определение количества поставщиков услуг является распространенной проблемой для многих российских предприятий. В условиях выбора исключается зависимость от одного поставщика услуг, между ними рождается конструктивная конкуренция. Позиция же ОАО «РЖД» получила даже название «строительного производства», где один поставщик рассматривается как партнер по бизнесу. Следование принципу «один аутсорсер в одной дорожной дирекции» – осуществление процесса монополизации, который поставит ОАО «РЖД» в зависимость от поставщика услуг, и как уже отмечалось снижение качества выполняемых работ и услуг, росту цен и как результат – подрыв завоеванного бренда (фирменности) со всеми вытекающими последствиями.

Фирмам, применяющим аутсорсинг, необходимы условия конкуренции между потенциальными аутсорсерами, позволяющие осуществлять отбор, заключая краткосрочные соглашения. Убежденность в правильном выборе аутсорсера позволит заключать среднесрочные или долгосрочные соглашения. Последние предполагают наличие методики оценки и контроля качества выполнения работ (услуг) и эффективности применения аутсорсинга, основанную на изучении различных аспектов стратегического развития.

Объектом оценки эффективности аутсорсинга в ОАО «РЖД» является только оптимизация численности в достижении роста производительности труда и тем самым экономия на издержках по фонду оплаты труда [16]. Предлагаем использовать целевые ориентиры аналитического агентства «Gartner Research» при выборе аутсорсинговой фирмы [14]:

Первая схема – Utility (полезность) – приоритетными являются фактор цены и уровень обслуживания.

Вторая схема – Enhancement (улучшение) – фактор полезности является значимым, но наибольшим приоритетом обладает возможность улучшения обслуживания потребителей.

Третья схема – Frontier (передний край) – взаимодействие с поставщиком услуг является важной составляющей стратегии компании и позволяет приобрести конкурентные преимущества, в этой схеме критерии стоимости и сервиса отходят на второй план.

Анализ взаимодействия ОАО «РЖД» с внешними поставщиками услуг показывает, что приоритетной при выборе поставщика является первая схема, с акцентом на цены, уровень же сервиса не всегда соответствует заявленным требованиям. Так, например, руководство аутсорсинговой компании «Знак Труда», оказывающей такие услуги, как: обслуживание проводниками пассажирских вагонов, экипировка пассажирских вагонов, наружная и внутренняя мойка подвижного состава, охрана подвижного состава в парках отстоя, защита жизни и здоровья граждан, в том числе при следовании всех видов транспорта, деятельность которых охватывает семь регионов: Северный Кавказ, Приморский край, Хабаровский край, Забайкальский край, Амурскую область, Калининград и Москву, считает, что тезис «услуги дешевле», которым руководствуется ОАО «РЖД» при выборе внешних поставщиков, вынуждает ряд дорог прибегать к услугам тех компаний, которые устанавливают минимальную цену на свои работы, а минимальная цена – минимальное качество» [13].

Экономия на издержках, безусловно, одна из важнейших тактических причин применения аутсорсинга, однако, если она единственная, то эффективность аутсорсинга можно поставить под сомнение.

По мнению аналитиков [5, 13, 15, 19], у компаний может быть много причин для применения аутсорсинга, однако финансовый фактор к ним не относится. Compass Management Consulting подчеркивает, что к последним годам контракта превышение его стоимости над стоимостью внутреннего процесса может составлять от 30 % до 45 % и приводит к выводу – экономия с помощью аутсорсинга является заблуждением. По прогнозам Compass, две трети действующих аутсорсинговых контрактов расторгнутся именно из-за повышения их стоимости [5]. Низкозатратные сделки не предполагают, что бизнес будет более гибким и конкурентоспособным в течение долгого времени. Применение подхода «ориентация на цену» может привести к возникновению несоответствий между переданной функцией или бизнес-процессом на аутсорсинг и функционированием всей компании-заказчика. Другими словами, фактор цены второстепенен. Формирование аутсорсинговых взаимоотношений предполагает равновесие цены и качества.

В ОАО «РЖД» применение аутсорсинга осуществляется также по направлению передачи персонала компании сторонним организациям (аутстаффинг) [18]. В филиалах ОАО «РЖД» передача

персонала компании аутсорсинговыми компаниями осуществляется с согласия работника, с сохранением средней заработной платы, исчисленной по прежнему месту работы. Прием новых работников осуществляется на условиях аутсорсера по расчетной стоимости чел / час. При переводе функций или бизнес-процессов в другую компанию, как правило, происходит реорганизация деятельности работников, перераспределение взаимоотношений: коллеги становятся клиентами, а определенный участок работы внутреннего подразделения – работой в рамках аутсорсингового проекта. Изменение взаимоотношений чаще всего приводит к дезориентации сотрудников и к эмоциональной напряженности в коллективе.

Контракт по принципу: «затраты ОАО "РЖД" на аутсорсинг меньше издержек ОАО "РЖД" на выполнение этого вида работ (услуг) собственными силами», приводит, например, и к тому, что «труд проводника, находящегося в штате аутсорсингового предприятия, оплачивается на 25 % меньше, чем труд кадрового проводника, находящегося в списочном составе ОАО «РЖД». Это неблагоприятно сказывается на формировании психологического климата в трудовых коллективах. Возникает нежелательное противопоставление. Снижение уровня заработной платы неизбежно ведет к оттоку квалифицированных кадров. Те же, кто смирился с подобной дискриминацией, рано или поздно начинают компенсировать эту разницу. Механизмы компенсации известны: это и продажа собственной чайной продукции, и провоз безбилетных пассажиров, и вторичное использование комплектов постельных принадлежностей» [7]. Снижается уровень качества предоставляемых услуг, страдает имидж компании.

Следующей проблемой в работе на условиях аутсорсинга для ОАО «РЖД» является отсутствие возможности проконтролировать мотивацию работников, которые де-юре работают не в той компании, в которой работают де-факто. При привлечении работников на условиях аутсорсинга может произойти расслоение коллектива, т. е. деление работников на своих – кадровых и чужих – аутсорсинговых, возрастают ощущения оторванности от коллектива. По мнению специалистов по планированию финансов предприятия [6], сделка может быть гениально структурирована, точно и полно зафиксирована в прекрасно составленном контракте, но если в ней не нашлось места решению проблем персонала и созданию должной мотивации, она может так и не выйти на запланированный уровень показателей или провалиться. По нашему мнению, в условиях аутсорсинга необходимо применять один из базовых принципов корпоративного стратегического инжиниринга – «принцип доминирования человеческого капитала».

Применение аутсорсинга действительно позволяет снизить численность сотрудников в штатном расписании, однако это приводит к формальному улучшению экономических показателей (например рост производительности труда за счет вывода части персонала за штат предприятия). Формальное улучшение экономических показателей не может быть критерием оценки эффективности применения аутсорсинга.

В ОАО «РЖД» вывод малоквалифицированных работ на аутсорсинг закончен. Следующим этапом внедрения аутсорсинга является реализация проектов, выполняемых с наиболее глубокими технологическими решениями и таким образом ориентированных на сильных и надежных подрядчиков. Планируется привлечение частных поставщиков услуг по подбору и предоставлению персонала, например для решения проблемы укомплектования путевого комплекса рабочими специальностями, в том числе и на период сезонных пиков [8]. Так, обеспеченность квалифицированным персоналом составляет в среднем 65 % на сети дорог, на капитальном ремонте – в среднем 50 % [18]. Однако привлечение агентств для подбора квалифицированного персонала рабочих специальностей в период «сезонных пиков» достаточно сложно, так как после прекращения использования «арендованного персонала» направить работников на предприятия другой сферы деятельности сложно из-за отсутствия необходимых навыков и знаний, подготовка же квалифицированного персонала рабочих специальностей требует значительных затрат. С другой стороны, необходимо признать, что передача технологических процессов, функций и бизнес-процессов на аутсорсинг, где требуется специально обученный квалифицированный персонал, без ущерба для фирмы-заказчика невозможна. Осуществляя перевод работников в аутсорсинговую фирму, компания тем самым теряет опытных работников. Исключение составляет привлечение работников в организации пассажирского скоростного и высокоскоростного сообщения. Укомплектование поездных бригад проводниками пассажирских вагонов в летний период осуществляется за счет студентов железнодорожных вузов и техникумов, нетранспортных учебных заведений и аутсорсинговых предприятий. Это позволяет выполнять установленные показатели работы. В то же время проводимые Федеральной пассажирской дирекцией проверки

выявили нарушения в обслуживании пассажиров работниками аутсорсинговых компаний. Так, например, на Приволжской, Северо-Кавказской, Горьковской, Забайкальской, Юго-Восточной дорогах осуществлялось неправильное ведение поездной документации, оформление документов у поездных бригад и неправильное заполнение и ведение маршрутных листов. Кроме того, при проверке работы поездных бригад отмечено низкое качество знаний проводниками пассажирских вагонов правил технической эксплуатации железных дорог РФ, Инструкции по сигнализации на железных дорогах РФ и других нормативных документов, регламентирующих порядок и безопасность движения на железнодорожном транспорте.

Использование аутсорсинга и аутстаффинга, таким образом, проблематично низким уровнем обоснованности принятия решений по аутсорсингу вследствие непроработанности специализированных инструментов планирования и оценки социально-экономических и финансовых эффектов их реализации; отсутствием методического обеспечения оценки аутсорсинговых отношений. Тем не менее аутсорсинг является мощным и доступным инструментом повышения эффективности производства и менеджмента (финансового, экономического, кадрового, информационного, логистического, маркетингового).

Литература

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Ворычалов А. Мультисорсинг увеличит шансы ИТ-поставщиков из СМБ [Электронный ресурс]. URL: http://www.cnews.ru/reviews/free/itservice2006/articles/it_control.shtml
3. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006.
4. Дойл Дэвид П. Управление затратами: стратегическое руководство. М.: Волтерм Клувер, 2006.
5. Дорогой аутсорсинг [Электронный ресурс]. URL: <http://www.osp.ru/news/2007/0511/4178170>
6. Клементс С., Доннеллан М., Рид С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / под общ. ред. В. В. Голда; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. М.: Вершина, 2006.
7. Когда в вагонах будет чисто? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-rzd.Com/content/ru/analytics-2008-07-23-01.html>
8. Лапидус Б. М. Аутсорсинг как одно из приоритетных направлений в реформировании и повышении эффективности российских железных дорог. Деятельность тендерной комиссии ОАО «РЖД» // Аутсорсинг как перспективный инструмент повышения экономической эффективности железнодорожного транспорта: сб. материалов к «круглому столу». М.: ТрансБазисАспект, 2005.
9. Лапидус Б. М. Политика ОАО «РЖД» в области использования аутсорсинга как инструмента повышения эффективности работы // Экономика железных дорог. 2007. № 1.
10. Леонова Е. Цивилизация стихийного аутсорсинга // Гудок. 2005. 14 декабря.
11. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2006.
12. Мультисорсинг опасен для стратегии развития компании [Электронный ресурс]. URL: <http://www.developers.org.ua/lenta/news/pitfalls-of-multisourcing>
13. Нестерова О. Нужна объективность // Гудок. 2008. 10 декабря.
14. Оверел С. На кого работаем? [Электронный ресурс]. URL: <http://old.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2005/06/23/93775>
15. Подолина О. Г. Аутсорсинг: границы применимости [Электронный ресурс]. URL: <http://www.outsourcing.ru/content/rus/291/2913-article.asp>
16. Родионов Е. Т. Ассоциация как необходимый инструмент, координирующий взаимодействие между ОАО «РЖД», филиалами и аутсорсерами // Аутсорсинг как перспективный инструмент повышения экономической эффективности железнодорожного транспорта: сб. материалов к «круглому столу». М.: ТрансБазисАспект, 2005.
17. Сафарова Е. Ю. Аутсорсинг учетных процессов. М.: Книжный мир, 2009.
18. Шабалин Н. Г., Родионов Е. Т. Организация аутстаффинговой деятельности в путевом комплексе // Экономика железных дорог. 2009. № 3.
19. Юфа В. Страсти по аутсорсингу [Электронный ресурс]. URL: <http://www.osp.ru/lan/2007/06/4240771>