

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВПО РГУПС)**

М.С. Василенко

АУТСОРСИНГ В СФЕРЕ ГРУЗОВОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Учебно-методическое пособие
для выполнения контрольных работ

Ростов-на-Дону
2015

УДК 656.212(07) + 06

Рецензент – доктор технических наук, профессор В.Н. Зубков

Василенко, М.С.

Аутсорсинг в сфере грузовой и коммерческой работы: учебно-методическое пособие для выполнения контрольных работ / М.С. Василенко; ФГБОУ ВПО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 19 с. – Библиогр.: с. 16.

В пособии приведены основные понятия и термины дисциплины «Аутсорсинг в сфере грузовой и коммерческой работы», методические указания для выполнения контрольной работы по темам курса.

Пособие предназначено для студентов 5-го курса дневной и заочной форм обучения специальности 190401 «Эксплуатация железных дорог».

Одобрено к изданию учебно-методическим советом факультета «Управление процессами перевозок» и кафедрой «Станции и грузовая работа».

© Василенко М.С., 2015

© ФГБОУ ВПО РГУПС, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глоссарий	5
1 Требования, предъявляемые к контрольной работе	7
2 Темы контрольных работ	9
3 Примерный план и содержание некоторых тем контрольных работ	11
Библиографический список	16

ВВЕДЕНИЕ

Текущая рыночная конъюнктура диктует новые подходы для участников транспортного рынка. Жесточайшая конкуренция между видами транспорта, стремительно развивающиеся технологии – все это требует больших ресурсов и материальных затрат. В этих условиях нужно повышать эффективность работы железнодорожного транспорта, снижать издержки, улучшать качество обслуживания грузовладельцев с учетом роста производительности труда.

В последнее время новой и эффективной формой ведения транспортного бизнеса стал аутсорсинг – передача сторонней компании части выполняемых функций или даже отдельных бизнес-процессов целиком. Это позволяет перераспределить и сконцентрировать ресурсы на основном виде деятельности; снизить стоимость продукции или выполняемых услуг; сократить штат компании и повысить уровень производительности труда; обеспечить надежность и качество услуг за счет передовых технологий и высококвалифицированных специалистов аутсорсера.

Современная экономика требует от каждого железнодорожного предприятия сосредоточения своих возможностей на основных видах деятельности, на их совершенствовании и модернизации. Самостоятельно достичь высоких результатов во всех сферах деятельности компании практически невозможно, а иногда и нецелесообразно. Поэтому для многих предприятий привлечение сторонних организаций стало эффективным решением.

С каждым годом российская экономика предъявляет более высокие требования к уровню эффективного управления в компаниях. В связи с переходом ОАО «Российские железные дороги» на рыночные принципы и новые требования выполнения задач экономического роста, появилась необходимость поиска новых, неординарных путей повышения эффективности работ.

Аутсорсинг применительно к ОАО «РЖД» – это способ оптимизации деятельности филиалов компании за счет концентрации усилий на основной деятельности и передачи непрофильных, вспомогательных функций внешним специализированным организациям (аутсорсерам) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала предприятия, занятого выполнением непроизводительными видами работ. То есть при аутсорсинге компания часть своей деятельности передает сторонним предприятиям по договору (то есть заказчик покупает услугу у исполнителя). Это обеспечивает ему определенные конкурентные преимущества за счет сокращения трудовых ресурсов, издержек, и получения более качественных услуг.

В программе реформирования ОАО «РЖД» аутсорсинг обозначен как один из приоритетных способов повышения эффективности работы железных дорог. Во многом благодаря тому, что внедрение аутсорсинговых технологий дает возможность получения существенного экономического эффекта.

Поэтому уже при разработке Стратегической программы развития ОАО «РЖД» в нее закладывалось применение схем аутсорсинга. Опираясь на положительный опыт использования аутсорсинга в других отраслях экономики, модель его внедрения и реконструирования на железнодорожном транспорте осуществляется с учетом его особенностей.

ГЛОССАРИЙ

Аутсорсер (аутсорсинговая фирма, аутсорсинговая компания) – внешняя специализированная организация, выполняющая на договорной основе непрофильные процессы и функции компании, привлекающая высококвалифицированный персонал, применяющая передовые эффективные технические средства и технологии, обеспечивающая высокое качество предоставляемых услуг, выполняемых работ, поставляемой продукции с меньшей стоимостью работ по отношению к собственным затратам компании.

Аутсорсинг (англ. *outsourcing* – использование внешних ресурсов) – это способ оптимизации работы предприятия за счет концентрации ресурсов на основном предмете деятельности и целенаправленной передачи на договорной долговременной основе непрофильных функций (бизнес-процессов) предприятия внешним специализированным организациям, обладающим знаниями, опытом, техническим оснащением.

Аутсорсинговая продукция – товары, работы или услуги, соответственно поставляемые, выполняемые или оказываемые аутсорсером компании-заказчику.

Аутсорсинговый договор – документ, регламентирующий порядок взаимоотношений организации, передающий непрофильные процессы, и аутсорсера.

Бизнес-процесс – модель взаимосвязанных действий организации, имеющих определенную последовательность и направленных на получение желаемого результата.

Внешний аутсорсинг – передача функций и операций внешней организации.

Внутренний аутсорсинг – создание внутри основной структуры дочерних подразделений для выполнения непрофильных функций с их последующим выделением.

Дочерняя компания как поставщик аутсорсинговых услуг создается с целью выполнения определенных функций поддержки бизнеса материнского предприятия, которое сохраняет полный контроль качества выполнения работ и возможность их координации. Материнское предприятие периодически проводит аудит дочерней компании, а оперативную работу полностью возлагает на дочернюю компанию.

ИТ-аутсорсинг (*IT-outsourcing*) – передача внешней организации процессов, относящихся к сфере информационных технологий (Интернет, центры хранения данных, программирование и т. п.).

Локальный аутсорсинг – аутсорсинг в конкретном центре – месте. Может быть применен для конкретной территории с развитой инфра-

структурой или промышленного центра при наличии нескольких учреждений одного профиля деятельности.

Непрофильные функции – вспомогательные, поддерживающие или сопутствующие функции, не являющиеся частью основной деятельности компании, но необходимые для ее функционирования.

Операционный (производственный) аутсорсинг – передача внешней организации процессов, функций или отдельных операций, связанных с частью или всем циклом основного производства.

Простой аутсорсинг – передача процессов, функций или отдельных операций одному поставщику услуг.

Региональный аутсорсинг – аутсорсинг деятельности в регионе, представляет собой передачу конкретной функции или вида деятельности, общих для отдельного региона.

Ресурсный аутсорсинг – специфическое направление, предусматривающее отказ от собственных ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, в пользу получения их со стороны: аренда зданий, сооружений, производственных мощностей и производственных комплексов.

Совместный аутсорсинг – передача процессов, функций или отдельных операций нескольким аутсорсерам, выполняющих различные по характеру виды деятельности.

Функциональный аутсорсинг – передача внешним исполнителям отдельных функций, необходимых для ведения бизнеса, но которые не являются основными (реклама, хранение и обработка информации, управление персоналом, бухгалтерский учет и т. д.).

1 ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

Контрольная работа должна содержать теоретический и практический материал по отдельным направлениям деятельности железнодорожного предприятия.

Основное требование при выполнении контрольной работы – это нацеленность на решение конкретных проблем по более эффективному использованию ограниченных ресурсов предприятия, умение увязать знание теоретических вопросов с практической деятельностью организаций.

При выполнении контрольной работы студент должен руководствоваться учебной программой и настоящим учебно-методическим пособием.

Написание контрольной работы

Контрольная работа является одной из основных форм самостоятельной работы студентов, изучающих дисциплину «Аутсорсинг в сфере грузовой и коммерческой работы».

Работа состоит из отдельных этапов: выбора темы; составления плана и календарного графика выполнения работы; изучения литературы и сбора информации; выполнения необходимых расчетов, написания и оформления работы; представления работы на рецензирование; работы над замечаниями рецензента и подготовки к защите; защита работы.

Выбор темы контрольной работы определяется интересами студента, его практической деятельностью и возможностью подбора и использования необходимых фактических материалов по предприятию.

Контрольная работа – важная форма проверки знаний студентов, поэтому особое внимание следует обратить на то, чтобы ее содержание не носило отвлеченного характера.

Контрольная работа должна базироваться на практических материалах конкретного предприятия, организации, фирмы и содержать технико-экономические показатели их деятельности за последние 2–3 года. На их основе необходимо сделать анализ экономической деятельности предприятия.

Контрольную работу можно иллюстрировать таблицами, схемами, рисунками, диаграммами и другими наглядными материалами и приложить технологические, юридические документы, в виде оригиналов, копий, выписок.

Контрольная работа состоит из введения, трех частей, выводов и предложений.

Во введении обосновываются цель и задачи работы, указывается предприятие (или Дирекция), на примере которого выполняется работа. Первая часть содержит общетеоретические вопросы темы, показывает ее актуальность.

Во второй части приводится подробная технико-экономическая характеристика предприятия, на примере которого выполняется работа, и анализируется опыт деятельности предприятия.

В третьей части, на основе рассмотрения проблемы, выявляются резервы, формируются эффективность предложений по мобилизации этих резервов, рассчитывается экономический эффект от внедрения аутсорсинга.

Заключают работу конкретные выводы и предложения.

Контрольную работу рекомендуется выполнять на листах стандартного формата А4. Объем работы 10–20 страниц. Шрифт Times New Roman; кегель 14; интервал 1,5, поля: слева 30 мм, сверху и снизу 20 мм, справа – 10 мм.

Раскрывать вопросы темы нужно короткими, четко сформулированными фразами. Названия разделов необходимо формулировать в соответствии с вопросами плана, разработанного студентом с учетом рекомендаций данного учебно-методического пособия. Не допускаются сокращения слов, кроме общепринятых. При выборе литературы следует внимательно ознакомиться со списком литературы, приведенным в данном пособии.

При входе в систему «Электронный университет» студент в качестве логина использует номер зачетной книжки (студенческого билета) и обязательно заполняет поля, отмеченные красной «звездочкой» (*). Если появляется сообщение «Найдена запись», совпадающая со значением «Ваш логин», то регистрация прошла успешно. После входа в систему надо зайти в *Личный кабинет*, нажать кнопку *Редактирование учетной записи* и указать свой действующий адрес электронной почты в поле *контактный e-mail*. Учетные записи, не соответствующие правилам, блокируются.

Тема контрольной работы выбирается из таблицы, согласно номеру вопроса (варианта) в соответствии с двумя последними цифрами номера зачетной книжки студента.

В конце контрольной работы необходимо привести список фактически использованной литературы, указать дату. Предоставить контрольную работу в «Электронный университет» следует в установленный учебным планом срок, до начала сессии.

Контрольная работа, не отвечающая требованиям, содержащимся в настоящем пособии, возвращается студенту вместе с замечаниями и оценкой «не зачтена». В этом случае студенту необходимо выполнить работу вновь, полностью учитывая все замечания преподавателя. Исправленную работу следует направить повторно в «Электронный университет» для проверки, вместе с первой работой и рецензией на нее. Перед защитой контрольную работу можно распечатать на бумажный носитель. Окончательная оценка выставляется после ее защиты.

Ниже приведены темы контрольных работ с указанием перечня вопросов, которые следует осветить. При необходимости изменения темы контрольной работы этот вопрос надо согласовывать с преподавателем, читающим лекции по данной дисциплине.

2 ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

- 1 Что такое аутсорсинг.
- 2 Цели, задачи, формы и сферы применения аутсорсинга.
- 3 Классификация аутсорсинга.
- 4 Понятия и виды аутсорсинга.
- 5 Определение ИТ-аутсорсинга.
- 6 Бизнес проект аутсорсинга.
- 7 Полный и частичный аутсорсинг.
- 8 Аутсорсинг и его роль в развитии железнодорожного предприятия.
- 9 Основные виды услуг в области ИТ-аутсорсинга.
- 10 Разработка программного обеспечения, ремонт, гарантийное, сервисное обслуживание системы ИТ-аутсорсинга в ГКР.
- 11 Аутсорсинг по текущему содержанию и ремонту ПРМ и оборудования.
- 12 Аутсорсинг по текущему содержанию инфраструктуры ГКР (терминально-складских комплексов, контейнерных пунктов).
- 13 Аутсорсинг по текущему, капитальному и деповскому ремонту грузовых вагонов и контейнеров.
- 14 Преимущества, недостатки и риски применения аутсорсинга в ГКР.
- 15 Мировые тенденции и практика применения аутсорсинга.
- 16 Перспективы применения аутсорсинга в РФ.
- 17 Какие формы мешают развитию аутсорсинга в РФ.
- 18 Этапы применения аутсорсинга.
- 19 Бизнес-процессы в ГКР.
- 20 Используемые схемы ценообразования при аутсорсинге.
- 21 Аутсорсинг и логистика, ТЭО как вид аутсорсинга.
- 22 Содержание разделов договора (контракта) на аутсорсинг в ГКР.
- 23 Подготовка документации и проведение конкурсных процедур по выбору компании аутсорсера.
- 24 Ответственность аутсорсера за качество, объем и срок выполнения работ и услуг, освобождение от ответственности.
- 25 Методика оценки экономического эффекта от перехода на аутсорсинг в ГКР.
- 26 Перспективы развития аутсорсинга в ГКР.
- 27 Назначение соглашения об уровне SLA, типовая модель SLA.
- 28 Аутсорсинг по уборке внутренних и внешних территорий объектов грузового хозяйства.
- 29 Аутсорсинг: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы применения.
- 30 Функции оргкомитета проекта по аутсорсингу.
- 31 Типовые обязательства поставщика услуг по истечению срока действия контракта.
- 32 Типовые обязательства клиента по истечению срока действия контракта.

33 Механизм разрешения споров между ними.

34 Порядок заключения аутсорсингового договора, оформления нарушений, расторжения договора и выплата издержек.

35 Особенности применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте.

36 Работы и услуги внешнего выполнения аутсорсинга в ГКР.

37 Проблемы, возникающие при передаче функций аутсорсерам.

38 Способы определения экономической эффективности от применения аутсорсинга в ГКР.

39 Аутсорсинг по текущему содержанию и ремонту весового хозяйства ГКР.

№ вопроса	Две последние цифры в № зачетной книжки	№ вопроса	Две последние цифры в № зачетной книжки	№ вопроса	Две последние цифры в № зачетной книжки
1		15	33	29	80
2		16	38	30	83
3		17	39	31	85
4		18	40	32	86
5		19	42	33	88
6		20	43	34	89Л
7		21	46	35	89К
8		22	48	36	89Ч
9	02	23	53	37	90
10	07	24	55	38	96
11	19	25	56	39	98
12	22	26	74	40	
13	26	27	76	41	
14	30	28	79	42	

Примечание: буква после цифры является первой буквой фамилии студента (варианты задания на контрольную работу могут меняться ежегодно)

3 ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН И СОДЕРЖАНИЕ НЕКОТОРЫХ ТЕМ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

ТЕМА 8. Аутсорсинг и его роль в развитии предприятия железнодорожного транспорта

План

Введение.

Необходимость и возможность использования аутсорсинга на предприятии.

Технико-экономическая характеристика предприятия, обоснование необходимости аутсорсинга.

Повышение эффективности системы аутсорсинга.

Выводы и предложения.

В первой части рассматриваются основы и организационные формы аутсорсинга (передача, как правило, не основных видов деятельности предприятия сторонним организациям), анализируется опыт использования этой формы в зарубежной и российской практике. Раскрывается методологический инструмент формирования цепочки создания стоимости: проектирование цепочки ценностей и определение того, что можно выделить на аутсорсинг.

Во второй части анализируется финансово-экономическая деятельность конкретного предприятия и ее результаты, обосновывается необходимость и возможность использования аутсорсинга на конкретном предприятии.

В третьей части по результатам использования аутсорсинга в организации определяются направления повышения эффективности организации аутсорсинга – снижение риска потери контроля над всей цепочкой создания стоимости на предприятии.

ТЕМА 10. Ремонт гарантийное и сервисное обслуживание в области ИТ-аутсорсинга

План

Введение.

Пути повышения на предприятии экономической эффективности данного предприятия.

Техническая характеристика предприятия, показатели характеризующие эффективность производства.

Возможности применения аутсорсинга на данном предприятии.

Аутсорсинговый договор (контракт), его краткое содержание

Эффективность от применения аутсорсинга на предприятии..

Выводы и предложения.

В первой главе рассматриваются соотношения результатов и затрат, связанных с процессом управления производством. Определяются основные

направления повышения эффективности производства на предприятии: внедрение АСУ и АРМ производственных процессов, роста квалификации работников, более полное использование экономического потенциала предприятия, роста производительности труда и др.

Во второй главе рассчитываются и анализируются показатели эффективности производства на примере конкретного структурного предприятия: какие АСУ или АРМы функционируют и их фондоотдача, эффективность роста производительности труда по сравнению с ростом фонда оплаты труда.

В третьей части необходимо отразить передовой опыт предприятия и дать определенные рекомендации по поиску резервов повышения эффективности производства, внедрения современного программного обеспечения и средств вычислительной техники. Порядок разработки, модернизации, установки, тестирования ПО и баз данных на компьютерах заказчика. Замена, модернизация, наладка, ввод в эксплуатацию аппаратных средств АСУ и АРМ, офисной техники, проведение профилактических работ в соответствии с техническим регламентом силами и средствами аутсорсера.

ТЕМА 11. Аутсорсинг по текущему содержанию и ремонту ПРМ и оборудования

План

Введение.

Пути повышения на предприятии экономической эффективности данного предприятия.

Техническая характеристика предприятия, показатели характеризующие эффективность производства.

Возможности применения аутсорсинга на данном предприятии.

Аутсорсинговый договор (контракт), его краткое содержание

Эффективность от применения аутсорсинга на предприятии.

Выводы и предложения.

В первой части рассматривается производственная структура предприятия, выполняющая ПРР, как форма организации производственного процесса, показываются преимущества и недостатки предметной и технологической производственной инфраструктуры. Обосновываются значение построения эффективной производственной структуры и прогрессивные направления в ее развитии.

Во второй части анализируются особенности производственной структуры механизированной дистанции ПРР и ее влияние на экономические результаты деятельности.

В третьей части определяются направления совершенствования производственной структуры, перспективы и тенденции ее развития в связи с модернизацией и развитием предприятия на современном этапе, с указанием: наименования ПРМ, их количество и качество, комплектность, сертификация, обеспечение бесперебойной работы в течении гарантийного срока и после проведе-

ния работ по текущему или капитальному ремонтам и сервисному обслуживанию.

ТЕМА 12. Аутсорсинг по текущему содержанию инфраструктуры ГКР (терминально-складских комплексов, контейнерных пунктов)

План

Введение.

Пути повышения экономической эффективности транспортно-складского комплекса, контейнерного терминала.

Техническая характеристика предприятия, показатели характеризующие эффективность производства.

Возможности применения аутсорсинга на данном предприятии.

Аутсорсинговый договор (контракт), его краткое содержание

Эффективность от применения аутсорсинга на предприятии.

Выводы и предложения.

В первой части аргументируется положение о том, что основные производственные фонды являются важнейшим экономическим потенциалом инфраструктуры железнодорожного транспорта. Их состояние предопределяет перерабатывающие способности объекта грузового хозяйства, так и уровень его конкурентоспособности.

Во второй части на основе документации по учету основных средств на конкретном предприятии анализируется структура основных фондов, ее динамика, а также рассчитываются основные показатели эффективности их использования: фондоотдача, грузопотоки и контейнеропотоки.

В третьей части формулируются основные направления улучшения использования основных производственных фондов на предприятии: выполнение проектных работ с выдачей проектно – сметной документации, выполнения комплекса работ по строительству, реконструкции, капитальному ремонту зданий, сооружений, внутриплощадочного и внеплощадочного благоустройства.

ТЕМА 19 . Бизнес-процессы в грузовой и коммерческой работе

План

Введение.

Технико-экономическая характеристика предприятия, структуры финансовых показателей предприятия и факторы, их определяющие.

Пути ускорения оборачиваемости и экономическая эффективность улучшения использования оборотных средств.

Маркетинговые исследования и рекламная деятельность в области ГКР.

Выводы и предложения.

В первой части рассматриваются производственно-финансовые показатели предприятия, их состав и структура. Показывается, что увеличение производственных запасов и снижение объемов грузопереработки увеличивает потребность в оборотных средствах, влияет на величину показателей. Обосновывается, что инфляция ведет к потере оборотных средств на предприятии.

Во второй части анализируются, качественные, количественные и финансовые показатели работы на конкретном предприятии. Анализируются показатели, характеризующие эффективность использования основных фондов, финансовой деятельности предприятия.

В третьей части определяются направления аутсорсинга бизнес-процессов: бухгалтерский учет, налогообложение, снабжение, реклама и маркетинг, кадры.

ТЕМА 21. Аутсорсинг и логистика. ТЭО как аутсорсинг

План

Введение.

Значение рационального использования вагонных, автомобильных и контейнерных парков и погрузочно-разгрузочных машин и механизмов.

Технико-экономическая характеристика грузовой станции, транспортно – складского комплекса, контейнерного терминала, где осуществляются услуги ТЭО.

Основные направления экономии ресурсов на предприятии при пользовании услугами ТЭО

Виды и формы договора на ТЭО.

Выводы и предложения.

В первой части рассматриваются, типы организаций, которые могут осуществлять на всех видах транспорта в области перевозок услуги ТЭО, их техническое, технологическое и кадровое обеспечение.

Во второй части выбирают организацию полного или частичного ТЭО, возможности выполнения ТЭО – по месту, по времени, по видам работ.

В третьей части дают полное описание всех выполняемых комплексов услуг ТЭО и определяют какие услуги и при каких обстоятельствах могут передаваться на аутсорсинг, дают обоснование можно ли ТЭО рассматривать, как аутсорсинг в области грузовой и коммерческой работы.

ТЕМА 39. Аутсорсинг по текущему содержанию и ремонту весового хозяйства ГКР

План

Введение.

Пути повышения экономической эффективности весового хозяйства.

Техническая характеристика предприятия, показатели характеризующие эффективность производства.

Возможности применения аутсорсинга в области весового хозяйства.

Аутсорсинговый договор (контракт), его краткое содержание.

Эффективность от применения аутсорсинга в области весового хозяйства.

Выводы и предложения.

В первой части рассматривается производственная структура руководства весового хозяйства метрологического контроля за весовыми приборами, как форма организации производственного процесса, показываются преимущества и недостатки руководства, контроля и технологии взвешивания грузов и железнодорожного подвижного состава. Обосновывается значение построения эффективной производственной структуры и прогрессивные направления в ее развитии.

Во второй части анализируются особенности производственной структуры весового хозяйства и ее влияние на экономические результаты коммерческой работы в сфере грузовых перевозок.

В третьей части определяются направления совершенствования производственной структуры, перспективы и тенденции ее развития в связи с модернизацией и развитием предприятия на современном этапе.

Характеризуются следующие процессы: наименования весовых приборов, установка и учет, их количество и качество, комплектность, сертификация, виды содержания и сроки выполнения работ по техническому и метрологическому обслуживанию, обслуживание весоповерочного вагона и выполнение ремонтно – поверочных работ, обеспечение бесперебойной работы весовых приборов в течение гарантийного срока и после проведения работ по текущему или капитальному ремонтам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 560 с.
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации. – М. : Юрайт-М, 2002. – 168 с.
- 3 Федеральный закон РФ № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации». – М. : Юртранс, 2003. – 43 с.
- 4 Федеральный закон РФ № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации». – М. : Юртранс 2003. – 95 с.
- 5 **Аникин, Б.А.** Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : Инфра-М, 2007. – 288 с.
- 6 Антикризисное управление : учеб. пособие для вузов / под. ред. К.В. Балдина. – М. : Гардарики, 2009. – 271 с.
- 7 Аутсорсинг : создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / под ред. Б.А. Аникина. – М. : Инфра-М, 2003. – 187 с. (Серия «Высшее образование»).
- 8 **Белых, Л.П.** Реструктуризация предприятия : учеб. пособие / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 399 с.
- 9 **Бравар, Ж.Л.** Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.Л. Бравар, Р. Морган. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 251 с.
- 10 **Гапоненко, А.Л.** Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2006. – 464 с.
- 11 **Гусарова, Е.В.** Экономика и управление в ОАО «Российские железные дороги» : учеб. пособие / Е.В. Гусарова, Е.В. Котлярова. – Хабаровск : ДВГУПС, 2006. – 109 с.
- 12 **Дойл, Д.П.** Управление затратами : стратегическое руководство / Дэвид П. Дойл. – М. : Волтерм Клувер, 2006. – 264 с.
- 13 **Жданов, А.Ю.** Совершенствование практики аутсорсинга в российских компаниях / А.Ю. Жданов // Экономика и управление. – 2009. – № 3. – С. 90–95.
- 14 **Казанцева, С.М.** Проектирование организационных систем на основе аутсорсинга бизнес-процессов / С.М. Казанцева. – Тюмень : ТГИМЭУП, 2010. – 208 с.
- 15 **Клементс, С.** Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора: пер. с англ. / С. Клементс, М. Доннеллан, при уч. С. Рида ; под ред. В.В. Голда. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
- 16 **Календжян, С.О.** Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 270 с.
- 17 **Календжян, С.О.** Аутсорсинг : делегирование управления в стратегии развития компании / С.О. Календжян. – М. : Каталог, 2001. – 260 с.
- 18 **Корольков, Е.М.** Реструктуризация предприятия / Е.М. Корольков. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2007. – 80 с.

- 19 **Котлярова, Е.В.** Расходы железных дорог и себестоимость перевозок : учеб. пособие / Е.В. Котлярова. – Хабаровск : ДВГУПС, 2004. – С. 71.
- 20 **Лапидус, Б.М.** Аутсорсинг, как одно из приоритетных направлений в реформировании и повышении эффективности Российских железных дорог / Б.М. Лапидус // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 2. – С. 40–43.
- 21 **Лапидус, Б.М.** Аутсорсинг, как перспективный инструмент повышения экономической эффективности железнодорожного транспорта : сб. материалов к круглому столу / Б.М. Лапидус. – М. : ТрансБазисАспект, 2005. – С. 9–11.
- 22 **Лапидус, Б. М.** Политика ОАО «РЖД» в области использования аутсорсинга как инструмента повышения эффективности работы / Б. М. Лапидус // Экономика железных дорог. – 2007 – № 1. – С. 10–15.
- 23 **Леонова, Е.** Цивилизация стихийного аутсорсинга / Е. Леонтьева // Гудок. – 2005. – 14 дек.
- 24 **Ляпоров, В.** Аутсорсинг бизнес-процессов / В. Ляпоров. – М. : Бестселлер, 2009. – 192 с.
- 25 **Мазур И.И.** Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2009. – 587 с.
- 26 Методика оценки экономической эффективности использования аутсорсинга по отдельным видам технологических процессов ; Департамент анализа конъюнктуры рынка ОАО «РЖД». № ЦКРРТ-9/4 от 17.01.2006.
- 27 **Михайлов, Д.М.** Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособие / Д. М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2006. – 256 с.
- 28 **Михайлов, Д.М.** Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса / Д.М. Михайлов. – М. : КНОРУС, 2006. – 256 с.
- 29 **Нестерова, О.** Нужна объективность / О. Нестерова // Гудок. – 2008. – 10 дек.
- 30 **Полянский, Ю.А.** Критерии оценки эффективности отдельных видов функций, передаваемых на аутсорсинг, перспективы развития рынка аутсорсинга на железнодорожном транспорте / Ю.А. Полянский // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 2. – С. 46–47.
- 31 Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте / ред. А.С. Мишарина. – М. : МЦФЭР, 2003. – 27 с.
- 32 **Романова, А.Н.** Целесообразность аутсорсинга на предприятии / А.Н. Романова, С.А. Студеникина // Справочник экономиста. – 2010. – № 11. – С. 19–23.
- 33 **Родионов, Е.Т.** Ассоциация как необходимый инструмент, координирующий взаимодействие между ОАО «РЖД», филиалами и аутсорсерами. / Е.Т. Родионов // Сборник материалов к круглому столу «Аутсорсинг как перспективный инструмент повышения экономической эффективности железнодорожного транспорта». – М. : ТрансБазисАспект, 2005. – С. 10–12.
- 34 **Родионов, Е.Т.** Методические рекомендации по применению аутсорсинга в структурных подразделениях ОАО «РЖД» / Е.Т. Родионов // Экономика железных дорог. – 2005. – № 7. – С. 57–68.

35 **Рудомёткина, А.Н.** Применение аутсорсинга. Последние исследования : автореферат дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / А.Н. Рудометкина. – М. : ГУУ, 2009. – 22 с.

36 **Сафарова, Е.Ю.** Аутсорсинг учетных процессов / Е.Ю. Сафарова. – М. : Книжный мир, 2009. – 192 с.

37 **Фурщик, А.** Организация аутсорсинга в корпоративном управлении / А. Фурщик // Инвестиции в России. – 2002. – № 11. – С. 20–26.

38 **Хабирова, С.** Аутсорсинг в ОАО «РЖД» : от стихии к системе / С. Хабирова // РЖД-Партнер. – 2006. – № 3. – С. 92–95.

39 **Хейвуд, Д.Б.** Аутсорсинг : в поисках конкурентных преимуществ : пер. с англ. / Д.Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2002. – 176 с.

Учебное издание

Василенко Михаил Сергеевич

АУТСОРСИНГ В СФЕРЕ ГРУЗОВОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Печатается в авторской редакции

Технический редактор Т.И. Исаева

Подписано в печать 07.05.15. Формат 60×84/16.

Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 1,1.

Тираж экз. Изд. № 5036. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВПО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.