

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И. Т. ТРУБИЛИНА»

Экономический факультет Управления и маркетинга



УТВЕРЖДЕНО
Декан
Тюпаков К.Э.
19.05.2025

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«АУТСОРСИНГ И АУТСТАФИНГ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Производственный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная

в академических часах: 144 ак.ч.

2025

Разработчики:

Доцент, кафедра управления и маркетинга Искандарян Г.О.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 04.06.2018 № 366н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Управления и маркетинга	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Толмачев А.В.	Согласовано	19.05.2025

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - сформировать системное понимание процессов аутсорсинга и аутстаффинга, их стратегических и операционных аспектов, преимуществ, рисков, юридических и управлеченческих особенностей. Научить принимать обоснованные решения об использовании этих инструментов и эффективно управлять ими.

Задачи изучения дисциплины:

- раскрыть сущность, историю развития и основные виды аутсорсинга и аутстаффинга;;
- сформировать понимание экономических, стратегических и операционных предпосылок и последствий использования аутсорсинга и аутстаффинга;;
- научить анализировать процессы и функции на предмет целесообразности передачи на аутсорсинг/аутстаффинг.;;
- оценить этические аспекты и влияние на персонал компании.;;
- рассмотреть юридические аспекты, особенности договорных отношений и нормативно-правовое регулирование (включая международный контекст).;;
- отработать навыки выбора поставщика услуг, ведения переговоров и составления договоров (SLA, договор аутстаффинга.;;
- рассмотреть особенности аутсорсинга и аутстаффинга в ключевых отраслях (ИТ, HR, бухгалтерия, юриспруденция, логистика, производство, call-центры).;;
- изучить методологии управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM) и контроля качества услуг.;;
- проанализировать ключевые риски (операционные, финансовые, репутационные, юридические, ИБ) и методы их минимизации.;;
- научить рассчитывать экономическую эффективность (TCO, ROI) и оценивать успешность проектов..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-П1 Способность осуществлять сбор, обработку и анализ информации для принятия управленческих решений

ПК-П1.1 Знает порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов организаций используемых для осуществления основной деятельности в соответствии с отраслевой направленностью

Знать:

ПК-П1.1/Зн1 Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии

ПК-П1.1/Зн2 Теория конфликтов

ПК-П1.1/Зн3 Языки визуального моделирования

ПК-П1.1/Зн4 Методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа

ПК-П1.1/Зн5 Информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа

ПК-П1.1/Зн6 Теория систем

ПК-П1.1/Зн7 Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа

Уметь:

ПК-П1.1/Ум1 Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами

ПК-П1.1/Ум2 Использовать техники эффективных коммуникаций

ПК-П1.1/Ум3 Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации

ПК-П1.1/Ум4 Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами

ПК-П1.1/Ум5 Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа

ПК-П1.1/Ум6 Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа

ПК-П1.1/Ум7 Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации

ПК-П1.1/Ум8 Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами

ПК-П1.1/Ум9 Проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев

ПК-П1.1/Ум10 Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей

Владеть:

ПК-П1.1/Нв1 Анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей решений

ПК-П1.1/Нв2 Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений

ПК-П1.1/Нв3 Оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью

ПК-П1.1/Нв4 Выбор решения для реализации в составе группы экспертов

ПК-П3 Способность осуществлять управление организационными изменениями

ПК-П3.1 Знает порядок разработки организационных структур, положений о подразделениях, должностных инструкций с учетом специализации и перспектив развития организации

Знать:

ПК-П3.1/Зн1 Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации

ПК-П3.1/Зн2 Методы оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов

ПК-П3.1/Зн3 Методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники

ПК-П3.1/Зн4 Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов организации в соответствии с отраслевой направленностью

ПК-П3.1/Зн5 Порядок разработки бизнес-планов организации в соответствии с отраслевой направленностью

ПК-П3.1/Зн6 Порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации

ПК-П3.1/Зн7 Порядок ведения планово-учетной документации организации

ПК-П3.1/Зн8 Методические материалы по планированию, учету и анализу финансово-хозяйственной деятельности организации

ПК-П3.1/Зн9 Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации

Уметь:

ПК-П3.1/Ум1 Составлять проекты финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации

ПК-П3.1/Ум2 Осуществлять экономический анализ хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявлять резервы производства

ПК-П3.1/Ум3 Разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда

ПК-П3.1/Ум4 Оптимально использовать материальные, трудовые и финансовые ресурсы организации

ПК-П3.1/Ум5 Применять информационные технологии для обработки экономических данных

ПК-П3.1/Ум6 Анализировать результаты расчетов финансово-экономических показателей и обосновывать полученные выводы

ПК-П3.1/Ум7 Предлагать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности деятельности организации

ПК-П3.1/Ум8 Использовать автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации

ПК-П3.1/Ум9 Собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации

Владеть:

ПК-П3.1/Нв1 Сбор и обработка исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации

ПК-П3.1/Нв2 Выполнение расчетов по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг

ПК-П3.1/Нв3 Подготовка исходных данных для проведения расчетов и анализа экономических и финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организации

ПК-П3.1/Нв4 Мониторинг изменения данных для проведения расчетов экономических показателей организации

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Аутсорсинг и аутстаффинг» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 8, Очно-заочная форма обучения - 9.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период	удоемкость (часы)	удоемкость ECT	ая работа всего)	ая контактная (часы)	ие занятия сы)	ие занятия сы)	ная работа сы)	ая аттестация сы)

обучения	Общая тр (ч)	Общая тр (ч)	Общая тр (ч)	Контактн (часы,	Внеаудиторн	Практическ (ча	Самостоятел (ча	Промежуточ (ча
Восьмой семестр	144	4	49	3	20	26	41	Экзамен (54)
Всего	144	4	49	3	20	26	41	54

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Девятый семестр	144	4	29	3	10	16	88	Экзамен (27)
Всего	144	4	29	3	10	16	88	27

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Введение в аутсорсинг и аутстаффинг	25					
Тема 1.1. Эволюция бизнес-моделей и возникновение аутсорсинга и аутстаффинга	11		2	4	5	
Тема 1.2. Классификация видов и моделей аутсорсинга и аутстаффинга	7		1	2	4	
Тема 1.3. Анализ целесообразности аутсорсинга/аутстаффинга	7		1	2	4	

Раздел 2. Реализация проектов аутсорсинга и аутстаффинга	38		10	10	18	ПК-П1.1 ПК-П3.1
Тема 2.1. Поиск и выбор провайдера (аутстаффера).	8		2	2	4	
Тема 2.2. Юридические и договорные основы	8		2	2	4	
Тема 2.3. Управление переходом	8		2	2	4	
Тема 2.4. Управление взаимоотношениями и эффективностью	8		2	2	4	
Тема 2.5. Оценка эффективности и рентабельности.	6		2	2	2	
Раздел 3. Управление рисками и специфические аспекты	24		6	8	10	ПК-П1.1 ПК-П3.1
Тема 3.1. Ключевые риски и методы их минимизации.	8		2	2	4	
Тема 3.2. Управление качеством услуг и производительностью.	6		2	2	2	
Тема 3.3. Кадровые аспекты и управление изменениями.	5		1	2	2	
Тема 3.4. Инсорсинг и обратный переход. Управление жизненным циклом отношений.	5		1	2	2	
Раздел 4. Экзамен	3	3				ПК-П1.1 ПК-П3.1
Тема 4.1. Подготовка к промежуточной аттестации	3	3				
Итого	90	3	20	26	41	

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Внебаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Введение в аутсорсинг и аутстаффинг	28		3	5	20	ПК-П1.1 ПК-П3.1
Тема 1.1. Эволюция бизнес-моделей и возникновение аутсорсинга и аутстаффинга	9		1	2	6	
Тема 1.2. Классификация видов и моделей аутсорсинга и аутстаффинга	8		1	1	6	
Тема 1.3. Анализ целесообразности аутсорсинга/аутстаффинга	11		1	2	8	

Раздел 2. Реализация проектов аутсорсинга и аутстаффинга	47		5	6	36	ПК-П1.1 ПК-П3.1
Тема 2.1. Поиск и выбор провайдера (аутстаффера).	10		1	1	8	
Тема 2.2. Юридические и договорные основы	10		1	1	8	
Тема 2.3. Управление переходом	8		1	1	6	
Тема 2.4. Управление взаимоотношениями и эффективностью	8		1	1	6	
Тема 2.5. Оценка эффективности и рентабельности.	11		1	2	8	
Раздел 3. Управление рисками и специфические аспекты	39		2	5	32	ПК-П1.1 ПК-П3.1
Тема 3.1. Ключевые риски и методы их минимизации.	9,5		0,5	1	8	
Тема 3.2. Управление качеством услуг и производительностью.	10,5		0,5	2	8	
Тема 3.3. Кадровые аспекты и управление изменениями.	9,5		0,5	1	8	
Тема 3.4. Инсорсинг и обратный переход. Управление жизненным циклом отношений.	9,5		0,5	1	8	
Раздел 4. Экзамен	3	3				ПК-П1.1 ПК-П3.1
Тема 4.1. Подготовка к промежуточной аттестации	3	3				
Итого	117	3	10	16	88	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Введение в аутсорсинг и аутстаффинг

(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 13ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 3ч.; Практические занятия - 5ч.; Самостоятельная работа - 20ч.)

Тема 1.1. Эволюция бизнес-моделей и возникновение аутсорсинга и аутстаффинга

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 5ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)

1.Глобализация, конкуренция, фокус на ключевых компетенциях.

2.Определение аутсорсинга: сущность, цели, базовые принципы.

3.Определение аутстаффинга: сущность, цели, отличия от аутсорсинга и классического найма.

4.Исторический обзор развития практик.

5.Основные драйверы

.

Тема 1.2. Классификация видов и моделей аутсорсинга и аутстаффинга

(Очная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)

1. Виды аутсорсинга: ИТ-аутсорсинг (ITO), аутсорсинг бизнес-процессов (BPO), аутсорсинг знаний (KPO), производственный аутсорсинг, инфраструктурный и др.
2. Виды аутстаффинга: ИТ, инжиниринг, бухгалтерия, юристы, маркетинг, рабочий персонал и др.
3. Модели: офшорный, нашорный, оншорный аутсорсинг; проектный аутстаффинг, долгосрочный аутстаффинг.
4. Области наиболее частого применения (IT, поддержка пользователей, бухгалтерия, кадровый учет, логистика, маркетинг, продажи).

Тема 1.3. Анализ целесообразности аутсорсинга/аутстаффинга

(Очная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

1. Стратегические цели использования аутсорсинга/аутстаффинга (фокус на ядре, снижение затрат, масштабируемость, скорость выхода на рынок, инновации, риск-менеджмент).
2. Критерии выбора функций/процессов для передачи (критичность для бизнеса, стандартизированность, измеримость результатов, наличие экспертизы на рынке).
3. Методы анализа "Make-or-Buy" (производить или покупать): количественные и качественные (стратегическая важность, контроль, гибкость).
4. Анализ внутренних возможностей

Раздел 2. Реализация проектов аутсорсинга и аутстаффинга

(Очная: Лекционные занятия - 10ч.; Практические занятия - 10ч.; Самостоятельная работа - 18ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 5ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 36ч.)

Тема 2.1. Поиск и выбор провайдера (аутстаффера).

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

1. Разработка требований.
2. Поиск и предварительный отбор поставщиков.
3. Критерии оценки провайдеров.
4. Процесс проведения тендера. Переговоры: ключевые аспекты (SLA, KPI, ценообразование, гибкость).

Тема 2.2. Юридические и договорные основы

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

1. Структура договора на аутсорсинг услуг: предмет договора, права и обязанности сторон, сроки, порядок приемки услуг, ответственность, конфиденциальность, ИС.
2. Особенности договора аутстаффинга: трехсторонние отношения (клиент-аутстаффер-сотрудник). Роль аутстаффера как официального работодателя.
3. Трудовые аспекты аутстаффинга. Гарантии для заемных работников.
4. Налоговые аспекты и риски .

Тема 2.3. Управление переходом

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)

- 1.Этапы перехода: планирование, передача знаний/процессов/активов, обучение, пилотная фаза, полный запуск.
- 2.Роль проектного менеджера со стороны клиента и провайдера.
- 3.Управление изменениями внутри компании-клиента (коммуникация, сопротивление сотрудников).
- 4.Минимизация операционных рисков при переходе.

Тема 2.4. Управление взаимоотношениями и эффективностью

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.)

- 1.Модели управления взаимоотношениями.
- 2.Роль Соглашений об уровне услуг: определение показателей (KPI), метрики, периодичность отчетности, санкции/бонусы.
- 3.Мониторинг и контроль выполнения SLA/KPI. Совместные операционные комитеты.
- 4.Управление коммуникациями и эскалацией проблем.
- 5.Постоянное улучшение процессов

Тема 2.5. Оценка эффективности и рентабельности.

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 2ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

- 1.Ключевые показатели эффективности (KPI) для аутсорсинга/аутстаффинга (качество, стоимость, время, удовлетворенность).
- 2.Методы расчета возврата на инвестиции (ROI) и общей стоимости владения (TCO). Анализ "до/после".
- 3.Качественные оценки (повышение гибкости, доступ к инновациям, фокус на стратегии).
- 4.Аудит эффективности отношений.

Раздел 3. Управление рисками и специфические аспекты

(Очная: Лекционные занятия - 6ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 10ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 5ч.; Самостоятельная работа - 32ч.)

Тема 3.1. Ключевые риски и методы их минимизации.

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 4ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

- 1.Потеря контроля над процессом/качеством. Риск зависимости от провайдера.
- 2.Риски информационной безопасности и утечки данных.
- 3.Репутационные риски.
- 4.Юридические и налоговые риски (особенно для аутстаффинга - риск переквалификации).
- 5.Риск скрытых издержек. Риск несоответствия культур.
- 6.Стратегии митигации рисков.

Тема 3.2. Управление качеством услуг и производительностью.

(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 2ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

- 1.Системы мониторинга и отчетности.
- 2.Аудит качества услуг (внутренний, внешний).
- 3.Методы анализа удовлетворенности внутренних клиентов (пользователей услуг).
- 4.Управление производительностью аутсорсинговой команды / аутстафф-персонала.
- 5.Адаптация SLA в процессе сотрудничества.

Тема 3.3. Кадровые аспекты и управление изменениями.

(Очная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 2ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

1. Влияние аутсорсинга на внутренний персонал компании-клиента: сокращения, реорганизация, моральный климат. Социальная ответственность.
2. Управление коммуникациями с сотрудниками при передаче процессов/внедрении аутстаффинга.
3. Особенности адаптации и мотивации заемных сотрудников (аутстаффинг). Двойная лояльность.
4. Роль HR-департамента в процессах аутсорсинга и аутстаффинга.

Тема 3.4. Инсорсинг и обратный переход. Управление жизненным циклом отношений.

(Очная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 2ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)

1. Причины для инсорсинга (возврата функций): потеря контроля, рост стоимости, изменение стратегии, достижение целей аутсорсинга, неудовлетворительное качество.
2. Процесс обратного перехода: планирование, оценка затрат, передача знаний/активов, набор/обучение персонала.
3. Управление окончанием договора: анализ опыта, извлечение уроков, передача знаний.

Раздел 4. Экзамен

(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)

Тема 4.1. Подготовка к промежуточной аттестации

(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)

Подготовка к промежуточной аттестации

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Введение в аутсорсинг и аутстаффинг

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Прочитайте задание и установите соответствие

Соотнесите формы аутсорсинга с их соответствующими критериями. Выберите подходящий критерий из списка для каждой формы.

Формы:

1. Внешний аутсорсинг
2. Внутренний аутсорсинг
3. Частичный аутсорсинг
4. Полный аутсорсинг
5. Аутсорсинг бизнес процессов

Критерии:

- а Выполнение работ вовлечены внутренние ресурсы организации -клиента
- б Рыночная координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге
- в Создание совместного предприятия
- г Вынесение за пределы организации взаимосвязанных функций (бизнес-процессов)
- д Выполнение работ полностью осуществляется за счет ресурсов аутсорсера

2. Соотнесите понятия и определения.

Соотнесите понятия и определения.

1. Аутсорсинг
2. Аутстаффинг
3. Кооперирование
4. Бизнес -процесс

Определения:

- использование «внешнего» или «заемного» персонала для решения проблем кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала
- комплексное стратегическое решение направленное на реструктуризацию деятельности организации с передачей отдельных функций или целых бизнес процессов внешним исполнителям
- совокупность взаимосвязанных функций и видов производственной деятельности направленные на получение определённого результата.
- установление самостоятельными специализированными организациями прямых длительных связей в целях совместного выпуска какого-либо продукта

Раздел 2. Реализация проектов аутсорсинга и аутстаффинга

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Прочтите задание и укажите последовательность действий

Укажите порядок разработки разделов аутсорсинг-проекта:

- а) Выполнение контракта
- б) Анализ рынка услуг аутсорсинга и поиск потенциального аутсорсера
- в) Разработка контракта
- г) Анализ фактического состояния организации
- д) Принять решение «производить или «покупать»?
- е) Выбор партнера-аутсорсера

2. Прочтите задание и установите соответствие.

Соотнесите основные отличительные характеристики аутсорсинга и аутстаффинга

Характеристика:

- 1 Использование персонала внешней организации вместо собственного
- 2 Приобретение услуг внешней организации вместо использования внутренних ресурсов
- 3 Сокращение расходов
- 4 Сокращение собственного персонала
- 5 Квалификационные требования к персоналу внешней организации
- 6 Качество предоставления услуг как комплексная характеристика
- 7 Создание проектных команд
- 8 Открытие новых рыночных шансов

Процесс:

- а Аутсорсинг
- б Аутстаффинг

3. Прочтите задание и установите соответствие.

Соотнесите стратегические и тактические преимущества аутсорсинга с их характеристиками.

Напишите соответствующую букву характеристики рядом с номером преимущества:

Преимущества аутсорсинга:

1. Стратегические
2. Тактические

Характеристика:

- а) Фокусирование внимание на основном бизнесе
- б) Отсутствие необходимости в расширении штата компании
- в) Снижение инвестиций в неосновные фонды
- г) Сокращение накладных расходов
- д) Быстрая реакция на изменения во внутренней и внешней среде
- е) Гарантия профессиональной ответственности

4. Прочтите задание и укажите последовательность действий.

Установите последовательность этапов принятия управленческих решений в корпорации:

- а. Выбор партнера.
- б. Анализ фактического состояния.
- в. Переход на новый формат работы.
- г. Принятие решения.
- д. Разработка условий контракта.
- е. Функционирование проекта на отчетном этапе.

Раздел 3. Управление рисками и специфические аспекты

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в руб.

ООО "ТехноПрофит" (разработка ПО) рассматривает варианты оптимизации затрат на юридическое сопровождение. Текущая ситуация:

В штате 1 юрист с окладом 90 000 руб./мес.

Ежемесячные расходы на рабочее место юриста (ПО, часть аренды, коммуналка, админрасходы): 15 000 руб.

Средняя ежемесячная стоимость услуг внешних юрфирм (аутсорсинг) на аналогичный объем работы: 110 000 руб.

Предложение от аутстаффинговой компании на юриста аналогичной квалификации: 130 000 руб./мес. (включает зарплату юристу, все налоги, свою прибыль; рабочее место предоставляет "ТехноПрофит").

Ставка страховых взносов: 30% (в ПФР, ФОМС, ФСС).

Расчетный период: 1 год (12 месяцев).

Рассчитайте следующие показатели за год (в рублях):

Действие 1: Годовые затраты на содержание штатного юриста (включая все сопутствующие расходы).

Действие 2: Годовые затраты на аутсорсинг юридических услуг.

Действие 3: Годовые затраты на использование аутстаффинга юриста.

Сравнение: На основе расчетов определите самый экономичный вариант и рассчитайте годовую экономию по сравнению с самым дорогим вариантом.

2. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в %.

Компания «АгроТех» имеет штат из 3 бухгалтеров с зарплатой 50 000 руб./мес. каждый. Отчисления (НДФЛ + страховые взносы) составляют 30%.

Аутсорсинговая фирма предлагает ведение бухгалтерии за 120 000 руб./мес.

Определите:

1. Годовые затраты на штатных бухгалтеров.
2. Годовую стоимость аутсорсинга.
3. Экономию/перерасход при переходе на аутсорсинг.

3. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в %

Завод «МеталлПрофи» использует собственный автопарк (5 грузовиков). Эксплуатационные расходы — 200 000 руб./мес. на машину (топливо, ремонт, зарплата водителей).

Аутсорсинговая компания готова предоставлять транспортные услуги за 800 000 руб./мес.

Дополнительно: собственный автопарк требует 1,5 млн руб. в год на страховку и налоги. Какое решение выгоднее?

4. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в руб.

Компания рассматривает передачу бухгалтерского учета на аутсорсинг. Текущие затраты на содержание штатного бухгалтера:

Зарплата + налоги = 80 000 руб./мес.

Софт и обслуживание = 20 000 руб./мес.

Аутсорсинговая компания предлагает услуги за 50 000 руб./мес.

Какова годовая экономия при переходе на аутсорсинг?

5. Рассчитайте показатель. Ответ укажите в руб.

При передаче ИТ-поддержки на аутсорсинг:

Вероятность сбоев = 10%

Убытки при сбое = 500 000 руб.

Экономия от аутсорсинга = 1 млн руб./год.

Вопрос:

Оправдано ли решение с учетом рисков?

6. Выберите нескольких вариантов ответа из предложенных и обоснуйте выбор

Основная цель аутсорсинга – снижение затрат при условии улучшения качества. Нужный эффект достигается за счет:

- a) снижения издержек, связанных с созданием и обслуживанием рабочих мест;
- b) потеря контроля над переданными функциями.
- c) обеспечения гарантий того, что за выполнение поставленной задачи возьмутся квалифицированные специалисты с надлежащим опытом;
- d) социальная напряженность и открытое сопротивление персонала, передаваемого на сторону.
- f) ликвидации зависимости от причин, ухудшающих качество бизнес-процесса (болезни ключевых сотрудников, внутрифирменные конфликты и т.п.);
- g) ограничение возможностей для обучения и роста своих специалистов.

Раздел 4. Экзамен

Форма контроля/оценочное средство:

Вопросы/Задания:

.

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Восьмой семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ПК-П1.1 ПК-П3.1

Вопросы/Задания:

1. Вопросы

1. Дайте определение аутсорсингу. Назовите его ключевые характеристики.
2. Дайте определение аутстаффингу. Чем он принципиально отличается от аутсорсинга?
3. Объясните концепцию "фокусировки на ключевых компетенциях" (core competencies) и ее связь с аутсорсингом.
4. Опишите модель "Цепочки ценности" (Value Chain) Майкла Портера. Ка-кое место в ней занимают аутсорсинг и аутстаффинг?
5. Перечислите основные виды аутсорсинга по объекту передачи (не менее 3-х). Приведите примеры.
6. Что такое ВРО? Приведите примеры типичных бизнес-процессов, передаваемых на ВРО.
7. Что такое ИТО? Приведите примеры типичных ИТ-услуг, передаваемых на аутсорсинг.
8. Объясните различия между офшорным, ниаршорным и оншорным аут-сорсингом.
9. Перечислите основные модели аутстаффинга (не менее 3-х) и их назна-чение.
10. Опишите трехсторонние отношения в модели аутстаффинга (роли Заказ-чика, Провайдера, Персонала).
11. Назовите ключевые преимущества аутсорсинга для компаний-заказчика.
12. Назовите ключевые риски аутсорсинга для компаний-заказчика.
13. Назовите ключевые преимущества аутстаффинга для компаний-заказчика.
14. Назовите ключевые риски аутстаффинга для компаний-заказчика.

15. Какие этические аспекты связаны с использованием аутстаффинга? Что подразумевается под "серой зоной"?

2. Вопросы

16. Что такое "Make-or-Buy" анализ? Как он применяется для решения об аутсорсинге?

17. Какие критерии (помимо стоимости) следует учитывать при анализе функции на предмет целесообразности передачи на аутсорсинг/аутстаффинг?

18. Что такое "Бизнес-кейс" (Business Case) для проекта аутсорсинга/аутстаффинга? Какие ключевые элементы он должен включать?

19. Объясните понятие "TCO" (Total Cost of Ownership). Почему оно критически важно для оценки аутсорсинга/аутстаффинга?

20. Какие нестоимостные выгоды (intangible benefits) может принести аутсорсинг/аутстаффинг компании?

21. Какие основные издержки перехода (transition costs) возникают при за-пуске проекта аутсорсинга/аутстаффинга?

22. Как решение об аутсорсинге ключевой функции может повлиять на организационную структуру компании?

23. Почему управление изменениями (Change Management) критически важно при внедрении аутсорсинга/аутстаффинга?

24. Какие факторы могут указывать на то, что функция является кандидатом для аутсорсинга?

25. Какие факторы могут указывать на то, что функция НЕ подходит для аутсорсинга?

3. Вопросы

26. Каковы основные цели и задачи договора на оказание аутсорсинговых услуг?

27. Что такое SLA (Service Level Agreement)? Какова его роль в аутсорсинге?

28. Перечислите ключевые разделы типового договора на аутсорсинг.

29. Какие KPI (Key Performance Indicators) обычно включаются в SLA? При-ведите примеры для ИТ-аутсорсинга или ВРО.

30. Что такое "штрафные санкции" (penalties) и "бонусы" (bonuses) в контексте SLA? Как они стимулируют провайдера?

31. Какие аспекты информационной безопасности (ИБ) должны быть обязательно отражены в договоре аутсорсинга?

32. Как регулируются вопросы интеллектуальной собственности (ИС) в до-говоре аутсорсинга (особенно в ИТ)?

33. Какие налоговые аспекты необходимо учитывать при заключении договора аутсорсинга (на примере РФ)?

34. Каковы основные особенности договора на услуги аутстаффинга (с точки зрения гражданского права РФ)?

35. Кто является официальным работодателем сотрудника в модели аутстаффинга? Какие обязательства это накладывает на провайдера?

36. Какие гарантии должен обеспечить провайдер аутстаффинга для сотрудника в соответствии с ТК РФ?

37. Как разграничивается ответственность между Заказчиком и Провайдером в аутстаффинге по вопросам: а) Трудовая дисциплина; б) Охрана труда; в) Материальная ответственность?

38. В чем заключается основной юридический риск для Заказчика в аутстаффинге? Как его минимизировать?

39. Что такое "комплаенс-проверка" (due diligence) провайдера аутстаффинга? На что она должна быть направлена?

40. Какие требования к провайдеру аутстаффинга установлены законодательством РФ (на момент курса - акцентировать на актуальных нормах)?

4. Вопросы

41. Что такое RFP (Request for Proposal)? Каковы его основные компоненты?

42. Перечислите ключевые критерии выбора провайдера аутсорсинговых/аутстаффинговых услуг.

43. Опишите основные этапы процесса тендера (competitive bidding) для выбора провайдера.

44. Что такое Due Diligence (проверка добросовестности) в контексте выбора провайдера?

Какие аспекты она охватывает?

45. Какие ключевые вопросы следует проработать на этапе переговоров с потенциальным провайдером?
46. Что такое "дорожная карта перехода" (Transition Roadmap)? Какие элементы она включает?
47. Почему "Transfer of Knowledge" (ToK) критически важен на этапе перехода к аутсорсингу?
48. Какие задачи выполняет Project Manager (со стороны Заказчика) на этапе перехода?
49. Какие коммуникационные риски возникают на этапе перехода и как ими управлять?
50. Как минимизировать операционные риски в период передачи функции на аутсорсинг?
51. Что такое Supplier Relationship Management (SRM)? Каковы его основные цели?
52. Опишите роли "Операционного менеджера" и "Стратегического партнера" в модели SRM.
53. Каковы основные обязанности Vendor Manager (менеджера по управлению поставщиком) со стороны Заказчика?
54. Что такое "Steering Committee"? Какова его роль в управлении аутсорсинговым контрактом?
55. Как осуществляется регулярный мониторинг выполнения SLA?
56. Перечислите методы управления эскалацией проблем в отношениях с провайдером.
57. Как организовать процесс "Непрерывного улучшения" (Continuous Improvement) с провайдером аутсорсинговых услуг?
58. Какие методы используются для оценки качества услуг провайдера (по-мимо SLA)?
59. Как измерить удовлетворенность внутренних клиентов (пользователей) аутсорсинговыми услугами?
60. Какие инструменты используются для управления производительностью аутстафф-персонала?

5. Вопросы

61. Перечислите основные категории рисков, связанных с аутсорсингом и аутстаффингом (не менее 5).
62. Опишите методологию идентификации рисков в проекте аутсорсинга/аутстаффинга.
63. Как оценивается вероятность (Probability) и воздействие (Impact) риска?
64. Какие методы минимизации операционных рисков вы знаете? Приведите примеры.
65. Какие методы минимизации финансовых рисков вы знаете? Приведите примеры.
66. Какие методы минимизации репутационных рисков вы знаете? Приведите примеры.
67. Какие методы минимизации рисков информационной безопасности (ИБ) вы знаете? Приведите примеры.
68. Что такое "План обеспечения непрерывности бизнеса" (Business Continuity Plan - BCP) применительно к аутсорсингу? Какие элементы он должен включать?
69. Какова роль резервирования (redundancy) и диверсификации поставщиков в управлении рисками?

6. Вопросы

70. Какие "страновые риски" (Country Risks) особенно актуальны для офшорного аутсорсинга?
71. Опишите особенности ИТ-аутсорсинга (ITO). Какие модели ценообразования (Time&Material, Fixed Price и др.) здесь распространены?
72. Какие специфические риски ИБ существуют в ИТ-аутсорсинге? Какими ими управлять?
73. В чем особенности управления удаленной (оффшорной/ниаршорной) ИТ-командой?
74. Каковы особенности аутсорсинга HR-функций (HR BPO)? Какие процессы чаще всего передаются?
75. Каковы особенности аутсорсинга функций бухгалтерии и расчета зарплаты (Payroll)?
76. Опишите специфику аутсорсинга колл-центров / контакт-центров. Какие KPI здесь наиболее важны?
77. Что такое контрактное производство (Contract Manufacturing - CMO)? Каковы его движущие факторы?

78. Опишите уровни логистического аутсорсинга (1PL, 2PL, 3PL, 4PL). В чем их принципиальные различия?
79. Какие особенности управления качеством существуют в производственном аутсорсинге?
80. Какие факторы способствуют успеху аутстаффинга в ИТ-проектах?
81. Каковы основные причины досрочного прекращения аутсорсингово-го/аутстаффингового контракта?
82. Опишите процесс и ключевые этапы выхода из аутсорсинга/аутстаффинга (exit management).
83. Что такое инсорсинг (insourcing)? В каких ситуациях компания может принять решение о возврате функции внутрь?
84. Какие "уроки learned" (выученные уроки) важно извлекать по завершении аутсорсингового/аутстаффингового проекта?
85. Как технологии RPA (Robotic Process Automation) и ИИ (Artificial Intelligence) влияют на рынок ВРО-аутсорсинга?
86. Каковы современные тренды на рынке аутсорсинга и аутстаффинга (фокус на ниши, стратегическое партнерство и т.д.)?
87. Какие этические дилеммы связаны с офшорным аутсорсингом (условия труда, "утечка мозгов")?
88. Как концепция устойчивого развития (ESG) влияет на выбор и управление аутсорсинговыми провайдерами?

Очно-заочная форма обучения, Девятый семестр, Экзамен

Контролируемые ИДК: ПК-П1.1 ПК-П3.1

Вопросы/Задания:

1. Вопросы

1. Дайте определение аутсорсингу. Назовите его ключевые характеристики.
2. Дайте определение аутстаффингу. Чем он принципиально отличается от аут-сорсинга?
3. Объясните концепцию "фокусировки на ключевых компетенциях" (core competencies) и ее связь с аутсорсингом.
4. Опишите модель "Цепочки ценности" (Value Chain) Майкла Портера. Какое место в ней занимают аутсорсинг и аутстаффинг?
5. Перечислите основные виды аутсорсинга по объекту передачи (не менее 3-х). Приведите примеры.
6. Что такое ВРО? Приведите примеры типичных бизнес-процессов, передаваемых на ВРО.
7. Что такое ИТО? Приведите примеры типичных ИТ-услуг, передаваемых на аут-сорсинг.
8. Объясните различия между офшорным, национальным и оншорным аутсорсингом.
9. Перечислите основные модели аутстаффинга (не менее 3-х) и их назначение.
10. Опишите трехсторонние отношения в модели аутстаффинга (роли Заказчика, Провайдера, Персонала).
11. Назовите ключевые преимущества аутсорсинга для компании-заказчика.
12. Назовите ключевые риски аутсорсинга для компании-заказчика.
13. Назовите ключевые преимущества аутстаффинга для компании-заказчика.
14. Назовите ключевые риски аутстаффинга для компании-заказчика.
15. Какие этические аспекты связаны с использованием аутстаффинга? Что подразумевается под "серой зоной"?

2. Вопросы

16. Что такое "Make-or-Buy" анализ? Как он применяется для решения об аутсорсинге?
17. Какие критерии (помимо стоимости) следует учитывать при анализе функции на предмет целесообразности передачи на аутсорсинг/аутстаффинг?
18. Что такое "Бизнес-кейс" (Business Case) для проекта аутсорсинга/аутстаффинга? Какие ключевые элементы он должен включать?
19. Объясните понятие "TCO" (Total Cost of Ownership). Почему оно критически важно для оценки аутсорсинга/аутстаффинга?
20. Какие нестабильные выгоды (intangible benefits) может принести

аут-сорсинг/аутстаффинг компаний?

21. Какие основные издержки перехода (transition costs) возникают при за-пуске проекта аутсорсинга/аутстаффинга?
22. Как решение об аутсорсинге ключевой функции может повлиять на организационную структуру компании?
23. Почему управление изменениями (Change Management) критически важно при внедрении аутсорсинга/аутстаффинга?
24. Какие факторы могут указывать на то, что функция является кандидатом для аутсорсинга?
25. Какие факторы могут указывать на то, что функция НЕ подходит для аут-сорсинга?

3. Вопросы

26. Каковы основные цели и задачи договора на оказание аутсорсинговых услуг?
27. Что такое SLA (Service Level Agreement)? Какова его роль в аутсорсинге?
28. Перечислите ключевые разделы типового договора на аутсорсинг.
29. Какие KPI (Key Performance Indicators) обычно включаются в SLA? При-ведите примеры для ИТ-аутсорсинга или ВРО.
30. Что такое "штрафные санкции" (penalties) и "бонусы" (bonuses) в контексте SLA? Как они стимулируют провайдера?
31. Какие аспекты информационной безопасности (ИБ) должны быть обяза-тельно отражены в договоре аутсорсинга?
32. Как регулируются вопросы интеллектуальной собственности (ИС) в до-говоре аутсорсинга (особенно в ИТ)?
33. Какие налоговые аспекты необходимо учитывать при заключении дого-вора аутсорсинга (на примере РФ)?

4. Вопросы

34. Каковы основные особенности договора на услуги аутстаффинга (с точки зрения гражданского права РФ)?
35. Кто является официальным работодателем сотрудника в модели аутстаффинга? Какие обязательства это накладывает на провайдера?
36. Какие гарантии должен обеспечить провайдер аутстаффинга для сотрудника в соответствии с ТК РФ?
37. Как разграничивается ответственность между Заказчиком и Провайдером в аутстаффинге по вопросам: а) Трудовая дисциплина; б) Охрана труда; в) Материальная ответственность?
38. В чем заключается основной юридический риск для Заказчика в аутстаффинге? Как его минимизировать?
39. Что такое "комплаенс-проверка" (due diligence) провайдера аутстаффинга? На что она должна быть направлена?
40. Какие требования к провайдеру аутстаффинга установлены законода-тельством РФ (на момент курса - акцентировать на актуальных нормах)?

5. Вопросы

41. Что такое RFP (Request for Proposal)? Каковы его основные компоненты?
42. Перечислите ключевые критерии выбора провайдера аутсорсинговых/аутстаффинговых услуг.
43. Опишите основные этапы процесса тендера (competitive bidding) для выбора провайдера.
44. Что такое Due Diligence (проверка добросовестности) в контексте выбо-ра провайдера? Какие аспекты она охватывает?
45. Какие ключевые вопросы следует проработать на этапе переговоров с потенциальным провайдером?
46. Что такое "дорожная карта перехода" (Transition Roadmap)? Какие эле-менты она включает?
47. Почему "Transfer of Knowledge" (ToK) критически важен на этапе перехода к аутсорсингу?
48. Какие задачи выполняет Project Manager (со стороны Заказчика) на этапе перехода?
49. Какие коммуникационные риски возникают на этапе перехода и как ими управлять?
50. Как минимизировать операционные риски в период передачи функции на аутсорсинг?

6. Вопросы

51. Что такое Supplier Relationship Management (SRM)? Каковы его основные цели?
52. Опишите роли "Операционного менеджера" и "Стратегического партнера" в модели SRM.
53. Каковы основные обязанности Vendor Manager (менеджера по управлению поставщиком) со стороны Заказчика?
54. Что такое "Steering Committee"? Какова его роль в управлении аутсорсинговым контрактом?
55. Как осуществляется регулярный мониторинг выполнения SLA?
56. Перечислите методы управления эскалацией проблем в отношениях с провайдером.
57. Как организовать процесс "Непрерывного улучшения" (Continuous Improvement) с провайдером аутсорсинговых услуг?
58. Какие методы используются для оценки качества услуг провайдера (по-мимо SLA)?
59. Как измерить удовлетворенность внутренних клиентов (пользователей) аутсорсинговыми услугами?
60. Какие инструменты используются для управления производительностью аутстафф-персонала?

7. Вопросы

61. Перечислите основные категории рисков, связанных с аутсорсингом и аутстаффингом (не менее 5).
62. Опишите методологию идентификации рисков в проекте аутсорсинга/аутстаффинга.
63. Как оценивается вероятность (Probability) и воздействие (Impact) риска?
64. Какие методы минимизации операционных рисков вы знаете? Приведите примеры.
65. Какие методы минимизации финансовых рисков вы знаете? Приведите примеры.
66. Какие методы минимизации репутационных рисков вы знаете? Приведите примеры.
67. Какие методы минимизации рисков информационной безопасности (ИБ) вы знаете? Приведите примеры.
68. Что такое "План обеспечения непрерывности бизнеса" (Business Continuity Plan - BCP) применительно к аутсорсингу? Какие элементы он должен включать?
69. Какова роль резервирования (redundancy) и диверсификации поставщиков в управлении рисками?
70. Какие "страновые риски" (Country Risks) особенно актуальны для офшорного аутсорсинга?

8. Вопросы

71. Опишите особенности ИТ-аутсорсинга (ITO). Какие модели ценообразования (Time&Material, Fixed Price и др.) здесь распространены?
72. Какие специфические риски ИБ существуют в ИТ-аутсорсинге? Какими управлять?
73. В чем особенности управления удаленной (оффшорной/ниаршорной) ИТ-командой?
74. Каковы особенности аутсорсинга HR-функций (HR BPO)? Какие процессы чаще всего передаются?
75. Каковы особенности аутсорсинга функций бухгалтерии и расчета зара-ботной платы (Payroll)?
76. Опишите специфику аутсорсинга колл-центров / контакт-центров. Какие KPI здесь наиболее важны?
77. Что такое контрактное производство (Contract Manufacturing - СМО)? Каковы его движущие факторы?
78. Опишите уровни логистического аутсорсинга (1PL, 2PL, 3PL, 4PL). В чем их принципиальные различия?
79. Какие особенности управления качеством существуют в производственном аутсорсинге?
80. Какие факторы способствуют успеху аутстаффинга в ИТ-проектах?
81. Каковы основные причины досрочного прекращения аутсорсингового/аутстаффингового контракта?
82. Опишите процесс и ключевые этапы выхода из аутсорсинга/аутстаффинга (exit management).
83. Что такое инсорсинг (insourcing)? В каких ситуациях компания может принять решение о возврате функции внутрь?

84. Какие "уроки learned" (выученные уроки) важно извлекать по завершении аутсорсингового/аутстаффингового проекта?
85. Как технологии RPA (Robotic Process Automation) и ИИ (Artificial Intelligence) влияют на рынок ВРО-аутсорсинга?
86. Каковы современные тренды на рынке аутсорсинга и аутстаффинга (фокус на нишиор, стратегическое партнерство и т.д.)?
87. Какие этические дилеммы связаны с офшорным аутсорсингом (условия труда, "утечка мозгов")?
88. Как концепция устойчивого развития (ESG) влияет на выбор и управление аутсорсинговыми провайдерами?

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Эффективный аутсорсинг: Учебное пособие / Н.П. Родинова, В.С. Березняковский, В.М. Остроухов, И. В. Петрова. - 2 - Москва: Издательский Центр РИОР, 2022. - 126 с. - 978-5-16-016295-9. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/1866/1866323.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
2. Аутсорсинг и аутстаффинг: учебное пособие / Рябикова Н. Е., Рябиков Р. И., Гербееева Л. Ю., Кущенко Е. И.. - Оренбург: ОГУ, 2016. - 114 с. - 978-5-7410-1399-1. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/98132.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
3. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие / Б.А. Аникин, И. Л. Рудая. - 4 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 313 с. - 978-5-16-109556-0. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1442/1442619.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: Монография / А. Х. Курбанов, В.А. Плотников.; Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 112 с. - 978-5-16-100067-0. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/0854/854535.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
2. Джамалдинова,, М. Д. Аутсорсинг в современной экономике: монография / М. Д. Джамалдинова,. - Аутсорсинг в современной экономике - Москва: Научный консультант, 2024. - 144 с. - 978-5-9908932-0-7. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/140273.html> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке
3. Лемеза, М. Аутсорсинг. Искусство делегирования: Искусство делегирования / М. Лемеза. - 1 - Москва: Альпина ПРО, 2024. - 160 с. - 978-5-206-00267-6. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/2180/2180243.jpg> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://znanium.com/> - Znanium.com

Ресурсы «Интернет»

1. <https://edu.kubsau.ru/> - Образовательный портал КубГАУ
2. www.gks.ru - Официальный сайт Росстата

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

1 Microsoft Windows - операционная система.

2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>

2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>

3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Лаборатория
345мх

Компьютер персональный Dell OptiPlex 3050 - 1 шт.
Ситуационный центр по точному земледелию - 1 шт.
Сплит-система General climat GC-F18HRN1 - 1 шт.
Сплит-система настенная - 1 шт.

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

Методические указания по формам работы

Лекционные занятия

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

Практические занятия

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объем дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачетных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;
- при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;
- при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;
- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме

- (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
 - минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
 - применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (назование темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов

их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)