

УДК 556

Аутсорсинг продаж как инструмент повышения рентабельности бизнеса

Лебедев Александр Игоревич

Кандидат экономических наук,
доцент,

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана,
105005, Российская Федерация, Москва, ул. 2-я Бауманская, 5;
e-mail: Alexsik-a@yandex.ru

Аннотация

Стремление успешно осуществлять предпринимательскую деятельность, повышать уровень конкурентоспособности и финансовую устойчивость заставляет руководство страховых компаний искать новые формы и методы управления собственным бизнесом. Одна из таких форм – аутсорсинг. Его экономическая сущность заключается в организации системы отношений, возникающих при делегировании компанией-заказчиком отдельных видов деятельности своих подразделений специализированным профессиональным фирмам на основе долгосрочных договоров. Экономическую сущность, целесообразность и виды аутсорсинга исследуют в своих трудах такие отечественные и зарубежные ученые. Ученые также рассматривают организацию процесса аутсорсинга, его типы и основы применения в деятельности субъектов хозяйствования. Аутсорсинг предоставляет возможность направить профессиональные ресурсы сотрудников заказчика, которые ранее обслуживали выполнение делегированной аутсорсеру функции и хорошо знают специфику собственной компании, на другие направления работы. Кроме того, аутсорсинг способствует усилению концентрации внутрикорпоративной внимания на основных целях компании через делегирование второстепенных функций аутсорсерам. Модель страхового рынка, в которой интересы страхователей подчинены интересам страховщиков (а фактически вообще игнорируются), исчерпала себя. Дальнейшее развитие страхования как отрасли возможен лишь в случае обеспечения приоритетности интересов страхователей, этим могут заниматься квалифицированные страховые брокеры.

Для цитирования в научных исследованиях

Лебедев А.И. Аутсорсинг продаж как инструмент повышения рентабельности бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 3А. С. 108-117.

Ключевые слова

Аутсорсинг, продажи, совершенствование, форма, структура.

Введение

В последнее десятилетие страховые компании практикуют использование услуг сторонних организаций (аутсорсеров), которые имеют в своем распоряжении высококвалифицированных и высокооплачиваемых специалистов, которых компания не может себе позволить. Аутсорсеры привлекаются также в случаях, когда профессиональный уровень сотрудников страховой компании, которые отвечают за определенное направление работы, недостаточный [Целютина, Масловская, Мальков, 2014, 157]. Следует отметить, что общепринятого определения понятия аутсорсинг нет. Этот термин используется как зонтик для обозначения различных направлений деловой активности [Борисова, 2017, 107].

Однако актуальным вопросом остается необходимость активизации процесса аутсорсинга продаж страховых продуктов с помощью страховых брокеров именно в деятельности страховых компаний с целью обеспечения их успешной деятельности и повышения уровня конкурентоспособности [Поротова, 2016, 623].

Итак, основой алгоритма деятельности страхового брокера должен быть учет индивидуальных потребностей потребителей и на основании этого создание и реализация оптимальной системы управления рисками. При этом деятельность страховых брокеров способствует развитию конкуренции на страховом рынке [Абдулхаева, 2013, 92].

В условиях ограниченности платежеспособного спроса потенциальных потребителей и учитывая кризис доверия к страховой отрасли возрастает роль именно профессиональных страховых брокеров как таких рыночных структур, что больше всего приспособлены для удовлетворения индивидуальных потребностей страхователей. Страховых брокеров не следует воспринимать как конкурентов страховщиков, их деятельность целесообразно использовать для привлечения к страховым портфелям новых договоров и расширение круга клиентов, увеличивать объемы страховых операций [Чернов, 2016, 110].

Целью статьи является обоснование роли аутсорсинга в страховании в обеспечении качественно нового подхода к организации страховой защиты; определение основных методов и принципов работы страховых брокеров с потребителями страховых продуктов; выделение преимуществ и рисков, возникающих при аутсорсинге продаж страховых продуктов через страховых брокеров [Рубан, 2014, 78].

Основная часть

Чаще всего аутсорсинг определяют как процесс передачи за пределы компании традиционных для нее (или запланированных к самостоятельному выполнению) функций (в основном вспомогательных) с целью улучшения скорости и качества их выполнения.

Основным классификационным признаком типов аутсорсинга является его предмет. Выделяют такие типы аутсорсинга: производственный; бизнес-процессов; информационных технологий. Для страховых компаний наиболее актуальным является аутсорсинг бизнес-процессов, в рамках которого происходит передача в управление стороннему подрядчику всего процесса ведения бизнеса или отдельных его функций [Маланко, Погорелая, 2017, 58].

На сегодня рынок аутсорсинга значительно увеличился, он насчитывает много крупных участников, в частности банки, страховщиков и перестраховщиков. Страховые компании

безболезненно передают на сторону даже базовые функции – оценку риска и андеррайтинг, администрирование полисов, управление убытками и инвестициями. Благодаря Интернету возникают новые возможности для тотального аутсорсинга. Примером может служить нидерландская компания Incas, которая активно работает в Германии. Компания сконцентрировалась на разработке продукта и управлении электронными продажами в Интернете, остальные задачи возложены на специализированных партнеров [Овчинникова, Булгакова, Марков, 2016, 278].

Компании-подрядчики могут быть встроены в бизнес страховщика практически на любом этапе создания дополнительной стоимости. Например, разрабатывать страховые продукты могут актуарные фирмы, осуществлять сбыт – различные посредники (торговые сети, поставщики финансовых услуг, брокеры), администрирование страховых полисов может передаваться специализированным администраторам или компаниям, которые занимаются созданием программного обеспечения и системной интеграцией, активами успешно могут управлять различные фонды, а урегулированием убытков заниматься профессиональные или ремонтно-сервисные организации (автосервис, строительные компании и прочее) [Пильков, 2014, 75].

Принимая во внимание постепенную активизацию роли страхователя в процессе потребления страховых услуг, переход от примитивных форм пассивного потребления услуг к осознанной политике по разработке и реализации программ страховой защиты, которые отвечают интересам потребителя, особого внимания страховых компаний требуют вопросы аутсорсинга функций сбыта с привлечением посредников.

Концентрация на основных функциях позволяет проводить оптимальный реинжиниринг, повышать эффективность работы компании за счет постоянного улучшения стоимости, качества, сервиса и затрат времени, что будет способствовать обеспечению финансовой устойчивости страховых компаний. При этом аутсорсинг дает возможность компании воспользоваться ресурсами, к которым в противном случае доступ был бы невозможен (например, при расширении географии деятельности или создании новой компании).

В современных условиях, когда уровень платежеспособности потенциальных страхователей делает их особенно требовательными к составу и качеству страховых услуг, лишь профессиональные брокеры способны организовать страховую защиту потребителей с учетом их индивидуальных запросов и интересов, тем самым способствуя развитию этого бизнеса. При этом страховой брокер самостоятельно разрабатывает индивидуальные программы управления рисками и страхования для своих клиентов, подбирает страховщиков, иногда и перестраховщиков, размещает программы на страховом рынке, управляет ходом исполнения договоров страхования и перестрахования, а также убытками в случае их возникновения и тому подобное [Тырина, 2017, 167].

Таким образом, содержание и технология брокерской деятельности в страховании является результатом движения от индивидуальных потребностей страхователя к созданию и реализации наиболее оптимальной системы страховой защиты. Характер деятельности брокера выдвигает определенные требования к его профессиональным, материально-техническим, организационным способностям и возможностям, опыту, знанию рынка и его конъюнктуры, реальному положению в котором находятся сейчас и будут находиться в будущем страховые компании [Сабурова, Жаров, 2013, 99].

В рыночных условиях страховая компания стремится любым образом выделиться на рынке, сделать собственное предложение более интересной, чем у конкурентов. Например, создать и продвигать новый оригинальный страховой продукт. Однако в условиях конкурентной среды надолго сохранить «эксклюзивность» продукта и за счет этого привлекать новых клиентов не удастся, ведь конкуренты легко его скопируют. Еще один путь получения конкурентных преимуществ – снижение цены на услуги по страхованию вплоть до применения демпинга, но при этом снижается рентабельность деятельности страховщика, иногда страховая компания даже работает себе в убыток. Следовательно, длительное снижение цены на продукты как средство конкурентной борьбы является нерациональным ходом. К тому же, если конкуренты настроены на длительную борьбу с захватом рынка, они также снизят цену на собственные страховые продукты, что сведет на нет попытку привлечь потребителя [Коваль, Голец, 2017, 105].

Таким образом, страховщикам целесообразно акцентировать внимание на внедрении аутсорсинга, а именно такой его разновидности, как продажа страховых продуктов с помощью страховых брокеров. Этот вывод подтверждается и матрицей аутсорсинга. Анализ этой матрицы позволяет принимать адекватные управленческие решения по применению аутсорсинга для конкретной компании.

Для страховой компании бизнес-процесс по реализации страховых продуктов будет попадать в конкретное поле в зависимости от стратегической важности и уровня профессионализма. Чаще всего, несмотря на то, кто осуществляет продажи (страховые агенты или сотрудники компании на местах) этот бизнес-процесс будет попадать в поле 5 или 2. Это объясняется тем, что основной задачей страховой компании является разработка страховых продуктов или удовлетворения нужд потребителей в страховых услугах, которые должны максимально отвечать их интересам. Для страховых брокеров продажа – это первоочередная задача (поле 3), именно поэтому они способны продавать лучше, чем это будут делать разработчики. В своей работе страховой брокер должен руководствоваться определенными методами и принципами [Домнина, Торопова, Кузнецова, 2017, 303].

Отечественные страховщики практически не обращаются к аутсорсингу продаж страховых продуктов с привлечением страховых брокеров по следующим причинам:

- нежелание рассматривать вопрос аутсорсинга руководством страховщика;
- позиционирование брокера, как лишнего элемента в цепочке взаимоотношений продавец-покупатель;
- недооценка затрат, связанных с содержанием собственных подразделений продавцов, а именно: расходы на социальное обеспечение сотрудников, оплата отпусков и больничных листов, командировок, расходы на подготовку, обеспечение технической инфраструктуры, транспортные, презентационные и представительские расходы, расходы на рекламу и тому подобное);
- обеспокоенность относительно возможной потери управляемости процессом реализации страховых продуктов и недостаточностью влияния на структуры, которые занимаются их продажей.

Следовательно, страховым компаниям необходимо уделять больше внимания реализации брокерских продаж. Технология работы страховой компании со страховыми брокерами состоит из определенных этапов (табл. 1).

**Таблица 1 - Основные этапы организации
работы с брокерами [Сериков, Мишулин, 2013, 77]**

Этап	Характеристика
Выбор модели	Децентрализованная. Подразделения страховщика, продающих страховые продукты по конкретным видам, самостоятельно работают с отдельными брокерами, при этом специальное подразделение, функциональное назначение которого заключается в обслуживании брокера, не создается. Централизованная. Предусматривает включение отдела брокерских продаж в структуру фронт-офиса компании. Страховщик решает проблемы, возникающие у брокеров, и работает с другими подразделениями, добиваясь качественного и быстрого обслуживания брокеров
Создание базы данных	Систематизация и обобщение информации о состоянии бизнеса брокеров, даты создания, наличия и видов лицензий, информации о результатах деятельности и др
Привлечение	Отбор и формирование базы данных о брокерах с использованием всех доступных информационных источников, сотрудничество с ассоциациями брокеров, рассылка персональных писем относительно возможностей знакомства с компанией и ее услугами, системой обслуживания и т. д
Юридическое оформление отношений	Разработка и подготовка проектов ведения совместного бизнеса, бизнес-планов, договоров; подготовка и согласование брокерских сделок; дополнения, перезаключение и пролонгация брокерских договоров и т. п
Обеспечение необходимыми материалами	Выдача полисов, бланков компании, рассылка информации об изменениях тарифов и условий страхования, поставки рекламных материалов, проведение обучения и т. п
Содействие в организации продаж страховых продуктов и послепродажного обслуживания клиентов	Общение с брокерами по видам страхования, уточнение условий страхования, организация связи брокеров с андеррайтерами, внесение изменений в договоры страхования, подготовка документов для заключения нетиповых договоров страхования, построение эффективных коммуникаций брокеров и их клиентов с подразделениями по урегулированию убытков
Приобщение к корпоративным ценностям страховщика	Формирование общего положительного имиджа страховщика с целью повышения привлекательности компании для брокеров; обеспечение быстрого и качественного обслуживания брокеров и клиентов на предпродажном этапе, этапе заключения и послепродажного прохождения страхового договора; высокая деловая репутация компании; эффективная система менеджмента компании; система ценообразования и вознаграждения брокеров; финансовая устойчивость страховой компании и т. д; организация и проведение конкурсов на звание лучшего брокера по разным номинациям; создание брокерской страницы на сайте компании; участие брокеров в корпоративных мероприятиях компании и др.

В целом аутсорсинг продаж страховых продуктов через брокеров имеет определенные преимущества для страховой компании (табл. 2), однако существуют и риски, связанные с его применением (табл. 3).

**Таблица 2 - Преимущества аутсорсинга продаж страховых
продуктов через брокеров [Мухтяев, Борисенко, 2016, 105]**

Преимущество	Характеристика
Экономическая	Снижение себестоимости операций (видов работ, услуг), передаваемых аутсорсеру. Последний, как правило, выполняет порученные ему функции по самой низкой цене вследствие специализации в узкой области и благодаря эффекту масштаба, достигаемого при выполнении однотипных операций одновременно для значительного количества клиентов. Экономия затрат времени на поиск необходимого квалифицированного персонала и обучение новых кадров (в случае увольнения опытных специалистов)

Преимущество	Характеристика
Стратегическая	Использование аутсорсинга позволяет фокусировать внимание на ключевых направлениях деятельности, которые обеспечивают создание дополнительной стоимости. Второстепенные функции делегируются сторонним фирмам, которые специализируются на профессиональных услугах. Концентрация на основных функциях позволяет проводить оптимальный реинжиниринг, повышать эффективность работы компании за счет постоянного улучшения таких показателей, как: стоимость, качество, сервис и затраты времени, что способствует обеспечению финансовой устойчивости страховых компаний
Минимизация рисков	Срабатывает фактор снижения рисков управления. Заинтересован в качественном исполнении своих обязательств аутсорсер, обслуживая большое количество клиентов, нивелирует риски, берет на себя ответственность за сроки и качество выполненных работ и услуг
Повышение деловой репутации	Применения новейших технологий. Компании-аутсорсеры постоянно инвестируют средства в новые технологии, методологию и обучение персонала. Компания-заказчик может улучшить репутацию и увеличить стоимость брэнда в результате более качественного обслуживания клиентов сторонней специализированной компанией

Таблица 3 - Риски, возникающие при аутсорсинге продаж страховых продуктов [Мухтяев, Борисенко, 2016, 105]

Преимущество	Характеристика
Экономическая	Снижение себестоимости операций (видов работ, услуг), передаваемых аутсорсеру. Последний, как правило, выполняет порученные ему функции по самой низкой цене вследствие специализации в узкой области и благодаря эффекту масштаба, достигаемого при выполнении однотипных операций одновременно для значительного количества клиентов. Экономия затрат времени на поиск необходимого квалифицированного персонала и обучение новых кадров (в случае увольнения опытных специалистов)
Стратегическая	Использование аутсорсинга позволяет фокусировать внимание на ключевых направлениях деятельности, которые обеспечивают создание дополнительной стоимости. Второстепенные функции делегируются сторонним фирмам, которые специализируются на профессиональных услугах. Концентрация на основных функциях позволяет проводить оптимальный реинжиниринг, повышать эффективность работы компании за счет постоянного улучшения таких показателей, как: стоимость, качество, сервис и затраты времени, что способствует обеспечению финансовой устойчивости страховых компаний
Минимизация рисков	Срабатывает фактор снижения рисков управления. Заинтересован в качественном исполнении своих обязательств аутсорсер, обслуживая большое количество клиентов, нивелирует риски, берет на себя ответственность за сроки и качество выполненных работ и услуг
Повышение деловой репутации	Применения новейших технологий. Компании-аутсорсеры постоянно инвестируют средства в новые технологии, методологию и обучение персонала. Компания-заказчик может улучшить репутацию и увеличить стоимость брэнда в результате более качественного обслуживания клиентов сторонней специализированной компанией

**Таблица 4 - Риски, возникающие при аутсорсинге
продаж страховых продуктов [Мухтяев, Борисенко, 2016, 105]**

Риск	Характеристика
Стратегический	Невозможность эффективного контроля за деятельностью брокера. Деятельность брокера, что противоречит принципам страховщика. Потеря контроля над собственными ресурсами. Отстранения руководства от определенной сферы деятельности компании, вследствие чего оно может начать принимать неадекватные решения
Потери репутации	Низкий уровень качества услуг, предоставляемых брокером. Уровень взаимодействия с клиентами не соответствует общим стандартам компании-заказчика. В случае повышения цен на услуги, стоимость функции, переданной на аутсорсинг, может превысить ее внутреннюю себестоимость, следовательно, использование этой концепции будет неэффективным
Неполноты выполнения	Невыполнение принципа конфиденциальности информации о клиентах. Несоблюдение (нарушение) национального законодательства и принципов работы с клиентами
Операционный	Технологические ошибки. Неадекватность финансовых возможностей взятым обязательствам. Утечка информации, то есть угроза информационной безопасности компании. Мошенничество или ошибки
Стратегического выхода	Снижение эффективности труда персонала и потеря им необходимых знаний и опыта реализации функции, переданной в аутсорсинг. В случае недобросовестности аутсорсера, его банкротства, форс-мажорных обстоятельств возможны существенные потери, связанные со срочным поиском новых партнеров или самостоятельным выполнением функций, которые ранее находились на аутсорсинге
Встречной стороны	Ненадлежащие гарантии. Невыполнение условий договора аутсорсером приведет к финансовым потерям

В случае недобросовестности аутсорсера возникают серьезные риски, в частности может наблюдаться снижение качества основных услуг, предоставляемых страховщиком, или обострение проблем функционирования или даже разрушение бизнеса. Особенно остро встают такие проблемы в условиях неразвитых рынков, где конкуренция еще недостаточно сильна, и аутсорсер, заключив контракт, может взвинчивать цены, не беспокоясь о качестве предоставленной услуги или выполненной работы.

Заключение

Следовательно, аутсорсинг является современной формой деловых отношений, связанной с развитием совместного предпринимательства и кооперации и базирующаяся на долгосрочных стратегических решениях. Таким образом, развитие аутсорсинга продаж страховых продуктов через страховых брокеров обуславливают усложнение технологий страхового рынка и страховых продуктов; рост конкуренции и стремление к оптимизации обслуживания сделок; улучшение качества обслуживания клиентов; наличие институциональной структуры, которая помогает в укладке, обслуживании договоров страхования и решении вопросов по осуществлению страховых выплат.

Аутсорсинг сбыта страховых продуктов через страховых брокеров позволяет страховщикам решать проблемы функционирования и развития в условиях рыночной экономике путем

сокращения издержек, ускорения адаптации к условиям внешней среды, улучшения качества предлагаемых услуг и уменьшения рисков, а также усиливать профессиональное взаимодействие и взаимосвязи между потребителями и поставщиками страховых услуг с целью более полного использования последним своих эксклюзивных конкурентных преимуществ, что будет способствовать обеспечению прибыльной и финансово устойчивой деятельности страховщика.

Компании, которые не занимаются вопросами адаптации собственной системы управления к требованиям современного рынка, как правило, не выдерживают конкуренции и прекращают деятельность. Поэтому непрерывная модернизация системы управления страховой компанией, применение новых технологий, направленных на улучшение конкурентоспособности, становятся главным механизмом стратегии финансово устойчивого развития страхового бизнеса в условиях глобализации. В последнее время аутсорсинг приобретает все большую популярность на мировом рынке, ведь, предприятия и организации, которые не используют аутсорсинг, рассматриваются как неэффективные и, соответственно, неконкурентоспособны. Адекватное использование указанного механизма способствует выработке оптимальной стратегии компании, которая обеспечивает максимизацию финансовых результатов при заданном уровне рисков.

Библиография

1. Абдулхаева Л.Б. Организация бухгалтерского и управленческого учета при аутсорсинге в розничной торговле // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2013. № 6. С. 89-93.
2. Борисова Н.В. Основные направления и тенденции в управлении персоналом // *Научное обозрение*. 2017. № 17. С. 106-108.
3. Домнина А.И., Торопова А.И., Кузнецова С.Н. Аутсорсинг в системе управления маркетингом // *Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции*. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. М., 2017. С. 302-304.
4. Коваль С.И., Голец О.В. Аутсорсинг в системе маркетинга предприятий // *Инвестиции, строительство, недвижимость как материальный базис модернизации и инновационного развития экономики Материалы VII Международной научно-практической конференции*. М., 2017. С. 104-108.
5. Маланко М.А., Погорелая О.В. Аутсорсинг в системе маркетинга // *Молодежная наука в XXI веке: традиции, инновации, векторы развития: материалы Международной научно-исследовательской конференции молодых ученых, аспирантов, студентов и старшеклассников*. М., 2017. С. 57-58.
6. Мухтяев К.С., Борисенко Я.М. Аутсорсинг продаж // *Научная мысль XXI века: конвергенция знаний Материалы Международной научно-практической конференции НИЦ «Поволжская научная корпорация»*. М., 2016. С. 104-106.
7. Овчинникова Т.И., Булгакова И.Н., Марков А.В. Роль аутсорсинга в механизме экономической безопасности деятельности кластерных образований // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2016. № 4 (70). С. 274-279.
8. Пильков С.А. Аутсорсинг продаж для производителей товаров с оплатой за результат // *Личные продажи*. 2014. № 1. С. 74-77.
9. Поротова Т.В. Управление отделом продаж, российская практика, современные тенденции // *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 2-2 (67-2). С. 621-624.
10. Рубан В.В. Аутсорсинг маркетинга в современных условиях хозяйствования // *Региональная экономика и управление*. 2014. № 2-2 (02). С. 77-80.
11. Сабурова М.М., Жаров В.А. Аутсорсинг рекламы и маркетинга // *Теория и практика развития социально-экономических систем Сборник молодых ученых кафедры «Экономика и менеджмент»*. М., 2013. С. 98-99.
12. Сериков Д.Ю., Мишулин Г.М. Аутсорсинг маркетинга: состояние и тенденции развития // *Сборник научных статей факультета экономики, управления и бизнеса КубГТУ*. М., 2013. С. 76-78.
13. Тырина Т.Г. Аутсорсинг в системе маркетинга // *Актуальные проблемы науки и техники: достижения, инновации. Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции*. М., 2017. С. 163-168.
14. Целютина Т.В., Масловская А.Г., Мальков Е.В. Аутсорсинг в системе маркетинга: инновационный подход к управлению конкурентоспособностью региональных предприятий // *Перспективы науки и образования*. 2014. № 6 (12). С. 155-159.

15. Чернов С.Д. К вопросу о системности экономической безопасности корпорации // Социально-экономические явления и процессы. 2016. Т. 11. № 1. С. 108-112.

Outsourcing sales as a tool to improve business profitability

Aleksandr I. Lebedev

PhD in Economics, Associate Professor,
Moscow Bauman State Technical University,
105005, 5, Vtoraya Baumanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Alexsik-a@yandex.ru

Abstract

The desire to successfully carry out entrepreneurial activity, to increase the level of competitiveness and financial stability forces the management of insurance companies to look for new forms and methods of managing their own business. One of these forms is outsourcing. Its economic essence consists in the organization of the system of the relations arising at delegation by the customer company of separate types of activity of the divisions to specialized professional firms on the basis of long-term contracts. The economic essence, expediency and types of outsourcing are studied in their works by such domestic and foreign scientists. Scientists also consider the organization of the outsourcing process, its types and the basics of application in the activities of economic entities. Outsourcing provides an opportunity to direct professional resources of the customer's employees, who previously served the implementation of the functions delegated to the outsourcer and are well aware of the specifics of their own company, to other areas of work. In addition, outsourcing helps to strengthen the concentration of internal corporate attention on the main goals of the company through the delegation of secondary functions to outsourcers. The insurance market model, in which the interests of insurers are subordinated to the interests of insureds (and in fact generally ignored), has exhausted itself. Further development of insurance as an industry is possible only in the case of ensuring the priority of the interests of insureds, this can be done by qualified insurance brokers.

For citation

Lebedev A.I. (2018) Outsourcing prodazh kak instrument povysheniya rentabel'nosti biznesa [Outsourcing sales as a tool to improve business profitability]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (3A), pp. 108-117.

Keywords

Outsourcing, sales, improvement, form, structure.

References

1. Abdulkhayeva L.B. (2013) Organizatsiya bukhgalterskogo i upravlencheskogo ucheta pri outsorsinge v roznichnoy trgovle [Organization of accounting and management accounting for outsourcing in retail trade]. *Fundamental'nyye i prikladnyye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki* [Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy], 6, pp. 89-93.

2. Borisova N.V. (2017) Osnovnyye napravleniya i tendentsii v upravlenii personalom [Main trends and trends in personnel management]. *Nauchnoye obozreniye* [Scientific review], 17, pp. 106-108.
3. Chernov S.D. (2016) K voprosu o sistemnosti ekonomicheskoy bezopasnosti korporatsii [To the question of the systemic nature of economic security of the corporation]. *Sotsial'no-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy* [Socio-economic phenomena and processes], 11, 1, pp. 108-112.
4. Domnina A.I., Toropova A.I., Kuznetsova S.N. (2017) Outsorsing v sisteme upravleniya marketingom [Kuznetsova SN Outsourcing in the marketing management system]. In: *Sotsial'nyye i tekhnicheskiye servisy: problemy i puti razvitiya sbornik statey po materialam III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Nizhegorodskiy gosudarstvennyy pedagogicheskiy universitet imeni Koz'my Minina* [Social and technical services: problems and ways of development, a collection of articles on the materials of the III All-Russian Scientific and Practical Conference. Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin]. Moscow.
5. Koval' S.I., Golets O.V. (2017) Outsorsing v sisteme marketinga predpriyatii [Outsourcing in the system of marketing of enterprises]. In: *Investitsii, stroitel'stvo, nedvizhimost' kak material'nyy bazis modernizatsii i innovatsionnogo razvitiya ekonomiki Materialy VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. V 2-kh chastyakh. Pod redaktsiyey T.YU. Ovsyannikovoy, I.R. Salagor* [Investments, construction, real estate as a material basis for modernization and innovative development of the economy. Materials of the VII International Scientific and Practical Conference]. Moscow.
6. Malanko M.A., Pogorelaya O.V. (2017) Outsorsing v sisteme marketinga [Outsourcing in the marketing system]. In: *Molodezhnaya nauka v XXI veke: traditsii, innovatsii, vektory razvitiya: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-issledovatel'skoy konferentsii molodykh uchennykh, aspirantov, studentov i starsheklassnikov* [Youth Science in the XXI century: traditions, innovations, vectors of development: materials of the International Research Conference of young scientists, graduate students, students and high school students]. Moscow.
7. Mukhtyayev K.S., Borisenko Ya.M. (2016) Outsorsing prodazh [Outsourcing of sales]. In: *Nauchnaya mysl' XXI veka: konvergentsiya znaniy Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii NITS "Povolzhskaya nauchnaya korporatsiya"*. [Scientific thought of the XXI century: convergence of knowledge Materials of the International Scientific and Practical Conference of the Research Center "Volga Volga Scientific Corporation"]. Moscow.
8. Ovchinnikova T.I., Bulgakova I.N., Markov A.V. (2016) Rol' outsorsinga v mekhanizme ekonomicheskoy bezopasnosti deyatelnosti klasternykh obrazovaniy [The Role of Outsourcing in the Mechanism of Economic Security of Cluster Formations]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologiy* [Herald of Voronezh State University of Engineering Technologies], 4 (70), pp. 274-279.
9. Pil'kov S.A. (2014) Outsorsing prodazh dlya proizvoditeley tovarov s oplatoy za rezul'tat [Outsourcing of sales for producers of goods with payment for the result]. *Lichnyye prodazhi* [Personal sales], 1, pp. 74-77.
10. Porotova T.V. (2016) Upravleniye otdelom prodazh, rossiyskaya praktika, sovremennyye tendentsii [Sales Department Management, Russian Practice, Modern Trends]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2-2 (67-2), pp. 621-624.
11. Ruban V.V. (2014) Outsorsing marketinga v sovremennykh usloviyakh khozyaystvovaniya [Outsourcing of marketing in modern conditions of management]. *Regional'naya ekonomika i upravleniye* [Regional economy and management], 2-2 (02), pp. 77-80.
12. Saburova M.M., Zharov V.A. (2013) Outsorsing reklamy i marketinga [Outsourcing of advertising and marketing]. In: *Teoriya i praktika razvitiya sotsial'no-ekonomicheskikh sistem Sbornik molodykh uchennykh kafedry «Ekonomika i menedzhment». Ul'yanovsk* [Theory and practice of development of social and economic systems. The collection of young scientists of the department "Economics and Management". Ulyanovsk]. Moscow.
13. Serikov D.YU., Mishulin G.M. (2013) Outsorsing marketinga: sostoyaniye i tendentsii razvitiya [Outsourcing of marketing: the state and development trends]. In: *Sbornik nauchnykh statey fakul'teta ekonomiki, upravleniya i biznesa KubGTU* [Collection of scientific articles of the Faculty of Economics, Management and Business of the Kuban State Technical University]. Moscow.
14. Tyrina T.G. (2017) Outsorsing v sisteme marketinga [Outsourcing in the marketing system]. In: *Aktual'nyye problemy nauki i tekhniki: dostizheniya, innovatsii Sbornik statey po materialam Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Pod redaktsiyey O.YU. Zeveke* [Actual problems of science and technology: achievements, innovations Collection of articles on the materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference]. Moscow.
15. Tselyutina T.V., Maslovskaya A.G., Mal'kov Ye.V. (2014) Outsorsing v sisteme marketinga: innovatsionnyy podkhod k upravleniyu konkurentosposobnost'yu regional'nykh predpriyatii [Outsourcing in the marketing system: an innovative approach to managing the competitiveness of regional enterprises]. *Perspektivy nauki i obrazovaniya* [Prospects of science and education] 6 (12), pp. 155-159.