



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Повышение эффективности привлечения персонала посредством
внедрения управленческих технологий (аутсорсинга) на предприятие**

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

50,45 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«16» июля 2023 г.


Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-14

Боровицкий Дмитрий Александрович


Научный руководитель:

к.т.н., доцент

Плужникова Ирина Ивановна


Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ УСЛУГ.....	6
1.1. Предпринимательские организации в сфере услуг: особенности управления, виды развития	6
1.2. Возможность и необходимость применения аутсорсинга в современной предпринимательской организации.....	11
1.3. Зарубежный опыт использования аутсорсинга в предпринимательской среде	15
1.4. Выводы по главе 1	21
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ АУТСОРСИНГА В ЛЕСНОМ ХОЗЯЙСТВЕ ..	23
2.1. Состояние и тенденции развития лесохозяйственной деятельности в Российской Федерации.....	23
2.2. Характеристика деятельности ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»	33
2.3. Совершенствование управления персоналом ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» посредством аутсорсинга	40
2.4. Выводы по главе 2	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Глобализация, растущая автоматизация, развитие Интернета и динамичная компонентизация бизнеса стимулируют реконфигурацию сектора услуг в масштабах и темпами, невиданными ранее в истории. Возможности внедрять инновации в сфере услуг, извлекать выгоду для бизнеса и общества из знаний об услугах, проводить исследования, разрабатывать и предоставлять новые информационные и бизнес-услуги никогда не были такими широкими. Проблемы заключаются как в междисциплинарном характере сектора услуг, который сочетает в себе бизнес, технологии, социальную и организационную среду и исследования спроса, так и в инновациях спроса, а также в отсутствии нормальных представлений о системах обслуживания. Аутсорсинг является перспективной технологией, получившей мировое распространение. Своевременно рассмотреть, как кадровый аутсорсинг способен повлиять на эффективность привлечения персонала. Ввиду экологических изменений вопрос изучения деятельности лесохозяйственных организаций тоже актуален: именно такие организации, как ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз», влияют на сохранность лесных массивов нашей страны, отвечают за сохранение и повышение биоразнообразия. Чем эффективнее будет организована кадровая политика учреждения, тем качественнее и эффективнее будут реализовываться задачи, стоящие перед лесхозом.

Степень разработанности проблемы исследования. Применение аутсорсинга организациями различного типа были рассмотрены множеством отечественных и зарубежных авторов, например, И.А. Баевым, В.Г. Моховым, В.Н. Куниным, Т.А. Алимовой, В.И. Данилиным, С. Баден-Фуллером, Э. Андерсоном, М. Доннеланом, Э. Спарроу, Д. Расселом, Р. Морганом и другими учеными.

Цель выпускной квалификационной работы – оценка повышения эффективности привлечения персонала с помощью внедрения аутсорсинга.

В соответствии с целью исследования были сформулированы следующие **задачи**:

- изучить специфику деятельности предпринимательских организаций в сфере услуг;
- обосновать возможность и необходимость применения аутсорсинга в современной предпринимательской организации;
- проанализировать зарубежный опыт использования аутсорсинга в предпринимательской среде;
- оценить состояние и тенденции развития лесохозяйственной деятельности в Российской Федерации;
- охарактеризовать деятельность ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» посредством аутсорсинга.

Объект исследования: управление персоналом посредством аутсорсинга.

Предмет исследования: управление персоналом в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз».

Методы: нами были использованы следующие методы: теоретические (анализ и синтез информации, систематизация, обобщение, индукция) и эмпирические (наблюдение, анкетирование).

База экспериментальной работы: ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз».

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что в ней уточнены и систематизированы особенности и преимущества аутсорсинга как технологии повышения эффективности привлечения персонала.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по внедрению аутсорсинга могут быть на практике использованы ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз».

Структура исследования включает в себя введение, две главы, заключение, список использованных источников и приложения. Основная часть работы изложена на 55 страницах машинописного текста, в число которых входит 14 рисунков и 2 таблицы. Список использованных источников содержит 41 наименование, приложения занимают 1 страницу.

ГЛАВА 1. ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ УСЛУГ

1.1. Предпринимательские организации в сфере услуг: особенности управления, виды развития

Сфера услуг – отрасль в той части экономики, которая создает услуги, а не материальные объекты. Экономисты делят всю экономическую деятельность на две большие категории: товары и услуги. Отрасли, производящие товары, – это сельское хозяйство, горнодобывающая промышленность, обрабатывающая промышленность и строительство; каждая из них создает какой-то материальный объект. Сфера услуг включает в себя все остальное: банковское дело, связь, оптовую и розничную торговлю, все профессиональные услуги, такие как инжиниринг, разработка компьютерного программного обеспечения и медицина, некоммерческую экономическую деятельность, все потребительские услуги и все государственные услуги, включая оборону и отправленные правосудия. Для развитых стран характерна экономика, в которой преобладают услуги. В менее развитых странах большинство людей занято в основных видах деятельности, таких как сельское хозяйство и горнодобывающая промышленность.

Доля мировой экономики, занятая в сфере услуг, неуклонно росла в течение 20-го века. Самое простое объяснение роста сферы услуг заключается в том, что производство товаров становится все более механизированным. Поскольку машины позволяют меньшему количеству рабочей силы производить больше материальных благ, сервисные функции распределения, управления, финансов и продаж становятся относительно более важными. Рост в секторе услуг также является результатом значительного увеличения занятости в государственном секторе [5].

Сфера услуг включает в себя деятельность в следующих отраслях [40]

- строительство;
- туризм;
- торговля;
- здравоохранение и социальные услуги;
- транспорт;
- общественное питание;
- научно-образовательные услуги;
- информация и связь;
- финансовые и страховые услуги.

Большинство предприятий, занимающихся производством товаров, придерживаются традиционной организационной структуры, состоящей из отдельных и одинаково важных маркетинговых и производственных функций, с координирующими полномочиями на высоком уровне. Некоторые предприятия сферы услуг делают то же самое, но такая схема гораздо реже встречается в сервисных компаниях, где контакт с клиентами тесен, например, в розничной торговле, пассажирских перевозках, а также в сфере питания и ночлега. В этих компаниях услуги продаются и производятся в одном и том же месте и в одно и то же время и часто одним и тем же человеком. Естественно, в этих случаях необходима тесная координация между маркетингом и операционным управлением, независимо от отношений отчетности [15].

Интеграция маркетинга и операционной деятельности в этих организациях часто находится на очень низком уровне. Фактически, в ходе опроса руководителей на местах в четырех компаниях, предоставляющих услуги на нескольких объектах, более 90% взяли на себя ответственность за операционную деятельность, персонал и маркетинг. Они не могли сказать, что было самым важным, и уделяли большое внимание каждому из них [5].

Потребность большинства сервисных организаций в планировании, а также в прямом маркетинге и операционной деятельности как единой функции привела к формированию в ведущих компаниях того, что я называю стратегическим видением сервиса. Он состоит из определения целевого сегмента рынка, разработки концепции обслуживания для удовлетворения потребностей целевых клиентов, кодификации операционной стратегии в поддержку концепции обслуживания и проектирования системы предоставления услуг в поддержку операционной стратегии.

Компания, естественно, пытается позиционировать себя как по отношению к целевому рынку, так и к конкурентам. Связующими звеньями между концепцией обслуживания и операционными стратегиями являются те политики и процедуры, с помощью которых компания стремится максимизировать разницу между ценностью услуги для клиентов (концепция обслуживания) и стоимостью ее предоставления. Эта разница, конечно, является основным фактором, определяющим прибыль. А связующим звеном между операционной стратегией и системой предоставления услуг является интеграция, достигнутая при проектировании обеих систем.

Руководители, чья карьера охватывала как сферу обслуживания, так и производство, сходятся во мнении, что достичь стабильно высокого уровня качества в сфере услуг сложнее. В сервисах с высоким уровнем контакта (так называемых *high-encounter*) взаимодействие между двумя или более людьми меняется в зависимости от каждой транзакции. В малоконтактных службах люди, находящиеся за много миль от клиента, вынуждены полагаться на собственное суждение при обработке заказов и других транзакций, а также при подаче жалоб [9].

Те, кто пытался решить проблему контроля качества путем усиления надзора, обнаружили, что это ограничивает эффективность. Транзакция с

услугой не может быть остановлена, проверена и переработана, как продукт.

Наиболее эффективные подходы к решению проблемы включают реструктуризацию стимулов с целью повышения качества, разработку рабочих мест, позволяющих поставщикам услуг лучше ориентироваться в общении с клиентами, и создание группы равных, способствующей командной работе и прививающей чувство гордости.

Одним из стимулов, который часто эффективен в организациях, начиная от компаний быстрого транспорта и заканчивая отелями, является премия «Сотрудник месяца», особенно если она основана на отзывах клиентов. Успешно использовались как денежные, так и неденежные стимулы. Более того, затраты на такие акции невелики.

Алгоритмы и этапы разработки стратегий определяются индивидуально для каждой компании. В целом подходы к разработке стратегии одинаковы как для сферы услуг, так и для производственных компаний. Однако в случае сервисных организаций мы можем говорить о некоторых специфических подходах к стратегическому управлению, которые не подошли бы производственным компаниям. Сектор услуг ориентирован на удовлетворение важнейших потребностей человека. Он имеет значительную социальную ценность и характеризуется массовым и повсеместным присутствием своих предприятий. По мере роста социального благосостояния услуга становится наиболее привлекательной покупкой, которую может совершить потребитель. Обобщая мнения разных авторов, можно выделить пять особенностей разработки стратегии для сервисных компаний [9, 15]

1. При разработке стратегии следует дополнительно сосредоточиться на анализе «барьеров входа» на пути в отрасль. Основываясь на идеях М. Портера, эти барьеры можно описать следующим образом:

- необходимость значительных первоначальных инвестиций при выходе на рынок промышленных услуг;

- экономия за счет масштаба, связанная со снижением затрат на одного клиента по мере увеличения объема предоставляемых услуг;

- дифференциация услуг, обусловленная тем, что на рынке есть компании, создавшие привлекательный имидж и лояльную клиентскую базу;

- преимущество конкурентов, определяемое их доступом к производственно-сбытовым цепочкам и опытом работы на рынке, и так далее

2. Формулирование конкретной «концепции стратегических услуг». Хаксевер называет это моделью «стратегического видения сервиса». По его мнению, модель должна включать «четыре основных элемента (целевой сегмент рынка, концепцию сервиса, операционную стратегию и систему предоставления услуг) и интегрированные элементы (позиционирование, соотношение ценности/затрат и стратегия/системная интеграция), чтобы связать воедино все базовые элементы».

3. Важно, чтобы стратегические усилия сервисной компании были направлены на повышение ценности предоставляемых услуг. Стоимость услуг напрямую связана с уровнем удовлетворенности клиентов. На рис.1 показана модель ценности услуги для потребителя, содержащая различные ее компоненты

4. По мнению М. Портера, выбор конкурентной стратегии для сервисной компании также имеет свою специфику.

5. Для обеспечения эффективного управления качеством стратегии сервисных организаций могут включать целевые значения, основанные на концепции стандартных этапов превращения сервисных организаций во все более конкурентоспособный бизнес.

1.2. Возможность и необходимость применения аутсорсинга в современной предпринимательской организации

Аутсорсинг – организация работы, осуществляемая работодателем, который нанимает внешнего подрядчика для выполнения работы, которая могла бы быть выполнена персоналом компании. Аутсорсинг был частым предметом споров для организованных трудовых коллективов. Если, например, работодатель заключил трудовой договор с профсоюзом, и работа, переданная на аутсорсинг, может выполняться членами профсоюза, то профсоюз, как правило, будет возражать против такой практики, поскольку это отнимает работу у членов профсоюза. Руководство отдает предпочтение аутсорсингу или субподряду, часто с привлечением поставщиков, не входящих в профсоюз, поскольку эти виды деятельности часто позволяют снизить затраты. Аутсорсинг также может сократить число сотрудников в подразделении по ведению коллективных переговоров [24].

Наиболее часто обсуждаемые преимущества аутсорсинга связаны с улучшением финансовых показателей и различными нефинансовыми эффектами, такими как повышенное внимание к ключевым компетенциям. Представим ключевые преимущества аутсорсинга в рамках рисунка 1.

Снижение накладных расходов и эксплуатационных расходов	Возможность преобразования постоянных затрат в переменные	Ценовая конкурентоспособность
Более низкое вовлечение капитала	Улучшенный контроль затрат	Более высокая гибкость
Более простой и экономичный доступ к новейшим технологиям	Повышение качества	Возможность сконцентрироваться на основном бизнесе фирмы
Улучшение измеримости затрат	Лучший контроль над внутренними подразделениями	Доступ к внешним компетенциям
Доступность новых вариантов обслуживания и сокращение капитальных вложений	Приобретение специальных знаний	Способность распределять экономические риски

Рисунок 1 – Преимущества аутсорсинга для бизнеса

Несмотря на свои многочисленные преимущества, аутсорсинг сопряжен со значительными рисками. Фирма, использующая аутсорсинг, неизбежно теряет некоторый контроль над своим будущим, которое в какой-то степени передается в руки другой фирмы, основной мотивацией которой является максимизация собственной прибыли. Следовательно, чтобы иметь возможность воспользоваться всеми потенциальными преимуществами аутсорсинга, фирма должна знать связанные с этим риски и угрозы. Он должен доверять внешнему поставщику услуг и хорошо знать его возможности и потенциал. В этом контексте для организации, осуществляющей ввод в эксплуатацию, становится чрезвычайно важным сохранять строгий контроль над всеми стратегическими видами

деятельности и функциями. Наиболее часто упоминаемые виды рисков, связанных с аутсорсингом, приведем ниже [1]

- зависимость от поставщиков;
- скрытые издержки;
- потеря ноу-хау (потеря связи с новыми технологическими достижениями, которые открывают возможности для инноваций продуктов или процессов);
- потеря конкурентоспособности в области долгосрочных исследований и разработок;
- риск сотрудничества с недобросовестным поставщиком, который, получив доступ к знаниям, касающимся фирмы и ее продукции, может использовать их против этой фирмы в будущем;
- отсутствие у поставщика услуг необходимых возможностей;
- трудности в общении и координации.

В зависимости от выбранной формы аутсорсинга предоставляемая услуга может включать [21]

- специальные проверки конкретных рисков;
- решение проблем условий труда;
- логистическую поддержку;
- детальный мониторинг и анализ расходов, связанных с безопасностью и т.д.

Трансформация на мировом рынке продолжается, поэтому компании перераспределяют ресурсы, перенаправляя их на ключевые операционные источники, чтобы улучшить качество своего бизнеса и получить преимущество перед конкурентами. Организации применяют различные методы управления для решения проблемы взаимосвязи теории и практики и для достижения наилучших результатов. Наряду с традиционными способами организации бизнеса разрабатываются новые операционные стратегии для разделения функций и, в некоторых случаях, передачи их на аутсорсинг поставщикам услуг, специализирующимся в данной области.

Изменения, связанные с кризисами и экономическими реформами, оказали влияние как на местном, так и на международном уровнях. Многие страны перенесли свою деятельность в другие регионы мира. Некоторые страны, такие как Индия, Бразилия, Россия, Венгрия, Ирландия и другие, открыли свои рынки. Эти страны обладают огромными человеческими ресурсами, которые могут быть «одолжены». Более того, на развитие аутсорсинга влияют глобализация, технологический прогресс, конкуренция, экономические реформы [30, 32].

Потребность в аутсорсинге зависит от четырех основных изменений, происходящих в конкурентной рыночной среде: непрерывного технологического прогресса, увеличения рисков и поиска гибкости, сосредоточения внимания на специализации компании и глобализации. Развитие информации и коммуникаций в последние десятилетия имело большое значение для развития аутсорсинга. Это создало возможности для производства и использования услуг в различных местах и способствовало развитию торговли услугами, а также аутсорсинга [24].

Масштабы распространения информации и меняющаяся структура экономики способствовали развитию глобальных и интегрированных операций. Многонациональные организации начали вытеснять местные компании. Развитие информационных технологий изменило бизнес-среду, и компании, стремящиеся снизить затраты и повысить доступность своих услуг, начали инвестировать в виртуальные офисы на стратегически удобных территориях. Кроме того, либерализация торговли, снижение барьеров для прямых международных инвестиций и нормативных актов в таких областях, как финансовые услуги, транспорт, телекоммуникации и профессиональные услуги между развитыми и развивающимися странами, привели к снижению затрат на транспорт и телекоммуникации и стимулировали рост международного сетевого аутсорсинга. Возросшая конкуренция и тот факт, что конкуренты используют аутсорсинг для повышения эффективности своей деятельности, стимулируют компании

прибегать к аутсорсингу, чтобы минимизировать свои затраты, улучшить качество продукции и позволить компании эффективно конкурировать на международном рынке [21].

Чтобы приспособиться к современной бизнес-среде, характеризующейся многочисленными и постоянными изменениями, организации были вынуждены проводить различные формы реструктуризации, включая сокращение штатов и аутсорсинг. Общепринятым мнением на протяжении многих десятилетий было поддержание жесткого контроля над всеми функциями, видами деятельности и процессами, действующими внутри организации. Однако новое конкурентное давление и беспокойная мировая экономика вынудили ряд организаций переосмыслить свои стратегии построения внутренних организаций. Более того, аутсорсинг стал важным элементом, который может помочь организациям развивать и поддерживать конкурентоспособность: хотя аутсорсинг в основном связан с разгрузкой непрофильных видов деятельности и снижением затрат, компании все чаще начинают использовать аутсорсинг для получения доступа к конкурентоспособным навыкам, повышения уровня обслуживания и своей способности реагировать на меняющиеся бизнес-процессы потребности. Аутсорсинг позволяет компаниям концентрировать свои собственные ресурсы на наборе ключевых компетенций, где они могут добиться надежного превосходства и обеспечить уникальную ценность для клиентов, а также стратегически передавать на аутсорсинг другие виды деятельности, для которых у фирмы нет ни критической стратегической потребности, ни особых возможностей [1].

1.3. Зарубежный опыт использования аутсорсинга в предпринимательской среде

За последние 30 лет компании различного профиля передавали работу на аутсорсинг зарубежным странам. Теперь настала очередь информационных технологий. Оффшоринг привел к созданию огромных транснациональных корпораций, оборот которых легко превышает ВВП большинства развивающихся стран. Оффшорный аутсорсинг в настоящее время меняет бизнес-модели ИТ-компаний и может рассматриваться как ключевая сила в новую эпоху глобальной ИТ-индустрии после появления доткомов. Этот переход от высококонцентрированных ИТ-отраслей в развитых экономиках к более глобально распределенной цепочке создания стоимости подвергает риску текущие бизнес-модели многих ИТ-отраслей и создает новые неопределенности для цифровой рабочей силы, угрожая переводом их рабочих мест в офшоры. Эти работники столкнутся с повышенным давлением на заработную плату, если им придется конкурировать с ИТ-специалистами за рубежом, в частности в Индии и Китае. Однако перевод ИТ-рабочих мест на периферию – это лишь один из аспектов потери рабочих мест, в то время как технологический прогресс в производстве и применении ИТ, позволяющий экономить труд, делает ИТ-рабочие места устаревшими независимо от того, где они расположены. В настоящее время мы сталкиваемся с новой дискуссией о сокращении торговли, на этот раз касающейся не только низкоквалифицированных работников в развитых странах, но и высококвалифицированных работников в сфере ИТ-услуг – еще более пугающая перспектива [26, 31, 32].

Аутсорсинг стал популярным модным направлением организации деятельности в 1990-х годах. Он сокращает объем невозвратных затрат при фиксированных инвестициях, которые при нестабильном спросе могут привести к значительному недоиспользованию производственных факторов. Передавая часть производственных мощностей на аутсорсинг субподрядчикам, компания может получить достаточную гибкость, чтобы

иметь возможность использовать свои собственные мощности на неизменно более высоком уровне.

Однако аутсорсинг предполагает передачу значительной части управленческого контроля поставщику. Это создает риск ослабления контроля над цепочкой поставок. Типичные отношения аутсорсинга направлены на снижение этого риска за счет более высокой степени координации, чем между полностью независимыми покупателями и продавцами. Покупка продуктов у другой организации – это не аутсорсинг или выполнение дополнительных задач, а просто отношения с поставщиками в чистом виде. Аналогичным образом, покупка услуг у поставщика не обязательно является аутсорсингом или выполнением дополнительных задач. Аутсорсинг всегда предполагает значительную степень двустороннего обмена информацией, координации и доверия.

Одним из способов обмена этой информацией является передача информации оффшорным поставщикам аутсорсинговых услуг. Чтобы обеспечить эффективную передачу информации, компании предлагают специализированное обучение для улучшения бизнес-процессов. Затем они хранят, обрабатывают и передают информацию, используя определенную «систему» аппаратного и программного обеспечения [31].

Помимо того, что аутсорсинг программного обеспечения является мерой сокращения затрат, он может стать важным источником инноваций и роста как для компаний на ранних стадиях развития, так и для крупных корпораций. На самом деле, по данным IBM, только 27% компаний используют аутсорсинг для сокращения затрат, в то время как 36% обращаются к сторонним разработчикам для стимулирования инноваций и оптимизации развития своего бизнеса [28].

Компании любого размера могут извлечь выгоду из привлеченной на аутсорсинг команды разработчиков, которая может привнести свежую перспективу и новые идеи именно тогда, когда они необходимы, не расходуя весь имеющийся капитал. Некоторые из самых успешных

компаний мира, включая Alibaba, Slack и Skype, использовали аутсорсинг для начала работы или даже продолжают передавать часть своих разработок на аутсорсинг сегодня [3, 10, 17]

1. Slack

Веб-интерфейс этого инструмента корпоративной коммуникации был разработан главным образом дизайнерской фирмой MetaLab. MetaLab не только усовершенствовала дизайн приложения для обмена сообщениями, которое почти повсеместно используется командами стартапов, но и переработала их логотип и веб-сайт. После стремительного успеха Slack несколько других компаний, включая Brit + Co и Coinbase, заключили контракт с MetaLab на создание оригинального контента бренда.

2. GitHub

GitHub в настоящее время является важной платформой для разработчиков, позволяющей документировать, делиться и редактировать частный код, но большую часть его серверной части создал аутсорсер. Нынешний ИТ-директор GitHub Скотт Чакон встретился с генеральным директором и соучредителем GitHub Крисом Ванстратом на встрече Ruby on Rails в Сан-Франциско, где последний осознал впечатляющие знания Скотта о Gits. Хотя у команды GitHub не было достаточно денег, чтобы нанять Скотта на полный рабочий день, они наняли его для написания Gist, функции совместного использования GitHub, которая продолжает оставаться важной функцией платформы.

3. Skype

В то время как видеоконференции сейчас стали обычным явлением, Skype был пионером видеозвонков в начале 2000-х годов. Ни один из их успехов не был бы возможен без трех эстонских разработчиков – Яана Таллинна, Ахти Хайнлы и Прийта Касесалу, которые разработали всю внутреннюю часть приложения. Хотя программисты в конечном итоге были объединены в качестве партнеров, их работа в качестве

аутсорсинговой команды позволила продукту стать распространенным инструментом для бизнеса по всему миру. В конечном счете Skype был приобретен Microsoft за 8,5 миллиарда долларов США.

4. Приложение Sumo

Серийный предприниматель Ной Каган основал AppSumo всего за 50 долларов США. Сайт, который ежедневно предоставляет скидки на программное обеспечение, начинался с простой кнопки PayPal и формы кредитной карты, которые Каган приобрел у разработчика за небольшую сумму. Используя свой предыдущий опыт работы в Facebook и Mint.com, Каган смог ускорить ранний рост сайта, используя благосклонность влиятельных предпринимателей для размещения рекламы. Каган утверждает, что наличие четкой концепции позволило ему передать основную разработку на аутсорсинг и с самого начала создать целостный продукт.

5. BaseCamp

BaseCamp создается удаленной командой для удаленных команд. Популярное программное обеспечение для управления проектами, первоначально являющееся ответвлением веб-консалтингового агентства 37Signals, медленно развивалось после своего запуска в 2004 году. Чтобы продвинуть приложение вперед, основатели Джейсон Фрид, Карлос Сегура и Эрнест Ким передали разработку и доработку приложения на аутсорсинг внештатным разработчикам. Когда проект начал набирать обороты, они перешли на работу в BaseCamp полный рабочий день и теперь нанимают 50 человек в 32 странах.

6. Alibaba

В настоящее время Alibaba является крупнейшей в мире онлайн-площадкой, но она не смогла бы запуститься без помощи разработчиков в США. Согласно Alibaba: Внутренняя история Джека Ма и создания крупнейшего в мире онлайн-маркетплейса, Джек Ма передал большую часть ранней разработки сайта на аутсорсинг фирме в Соединенных

Штатах, поскольку в Китае было трудно найти талантливых специалистов, а ограничения в Интернете делали поиск местных программистов практически невозможным. Передав на аутсорсинг внутреннюю разработку Alibaba, Джек Ма в конечном итоге смог конкурировать на мировом рынке с такими признанными гигантами, как eBay и Amazon.

Аутсорсинг – это гораздо больше, чем просто инструмент сокращения затрат. В то время как наем внештатного разработчика или агентства за рубежом может расширить возможности стартапа, некоторые из наиболее успешных компаний также используют аутсорсинг для разработки своих основных продуктов и воплощения свежих идей. Даже компании с устоявшимися командами разработчиков иногда привлекают сторонних разработчиков для дополнения и развития новых проектов. Аутсорсинг – это универсальный инструмент, который может повысить прибыль больших и малых компаний [19].

1.4. Выводы по главе 1

Специфика сферы услуг (а также конкретной отрасли услуг) определяет приоритеты задач и специфику управления сервисными организациями. В свою очередь, это определяет конкретные подходы к разработке стратегии в компаниях, предоставляющих услуги.

Основной недостаток существующих подходов к формулированию стратегий развития сервисных компаний заключается в попытках составить стратегический план, используя при этом операционную практику предприятий. Причиной ошибки является мнение о том, что компания, которая независима в силу существующих в настоящее время отношений собственности в стране, способна действовать практически автономно в долгосрочной перспективе, тогда как цели предприятия формируются системой более высокого порядка, то есть национальной экономикой. Другим серьезным препятствием является устаревание многих положений, объясняющих реализацию процесса общественного воспроизводства. Возникает порочный круг – невозможно определить цель предприятия без определения целей экономической системы в целом, но процесс функционирования экономики невозможно понять без определения роли ее подсистем, которые являются отдельными хозяйствующими субъектами. Это противоречие может быть устранено, если целью стратегического планирования является создание новых форм, которые в будущем смогут более эффективно выполнять свои функции.

Аутсорсинг в настоящее время стал глобальным явлением, и он никуда не денется. Правительствам следует признать эту реальность и, вместо того чтобы принимать законы, прямо противоречащие ей, принять меры по предотвращению ненужного аутсорсинга рабочих мест и развитию эффективной инфраструктуры знаний. Это помогло бы сохранить преимущество в инновациях и способствовало бы зарождению новых отраслей промышленности, а также компенсировало бы любые

рабочие места, потерянные в результате аутсорсинга. Хорошо налаженная инфраструктура знаний также была бы полезна для переподготовки уволенных работников и уменьшения негативной реакции общественности. Это потребовало бы существенной модернизации системы образования для подготовки и оснащения людей техническими специальностями в промышленности. В долгосрочной перспективе мы ожидаем, что основная часть аутсорсинга будет осуществляться медленно, что позволит отраслям адаптироваться к новым бизнес-моделям и реагировать на них. Правительство, со своей стороны, должно обеспечить, чтобы эта трансформация происходила гладко.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ АУТСОРСИНГА В ЛЕСНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2.1. Состояние и тенденции развития лесохозяйственной деятельности в Российской Федерации

По последним оценкам, темпы обезлесения в лесах России достигают 20 000 км² в год, что сопоставимо с ежегодными темпами вырубki лесов в бразильском бассейне Амазонки. В отличие от центральных и южных бореальных регионов, земли в Сибири и на Дальнем Востоке России слабо освоены из-за вечной мерзлоты и холода. Почти 90% тундры и до 70-75% тайги в этих регионах остаются близкими к своему естественному состоянию [6].

Бореальная зона России частично фрагментирована автомобильными и железнодорожными путями, а также развитием инфраструктуры. Добыча угля, лесозаготовки, загрязнение окружающей среды, разработка месторождений нефти и газа – все это создает значительные угрозы для отдельных районов региона. Основное давление на российские леса оказывает добыча древесины и другие виды лесохозяйственной деятельности. Спрос на ресурсы на мировых рынках, такие как древесина в Китае и Юго-Восточной Азии и целлюлоза в Европе, все больше угрожает российским лесам. Производство целлюлозы в Европе в значительной степени зависит от древесины из России и стран Балтии [33].

Незаконные рубки увеличиваются, и в настоящее время на их долю приходится 30% от общего объема вырубок (в некоторых регионах до 70%). Россия теряет примерно один миллиард долларов США в год из-за незаконных рубок и торговли, что, в свою очередь, ограничивает денежные средства, выделяемые на надлежащие методы лесозаготовок, развитие сообществ [2].

Лесные пожары также представляют серьезную угрозу для региона. Среднегодовая потеря лесов в результате пожаров составляет примерно от одного до трех миллионов гектаров, при этом более крупные (и более редкие) катастрофические пожары наносят ущерб в среднем на 13-14 миллионов гектаров. Сибирские леса находятся в особой опасности. Пожары в сибирских лесах, часто устраиваемые незаконно и преднамеренно лесозаготовительными фирмами-мошенниками, планирующими продавать дешевую древесину Китаю, за последние 20 лет участились в десять раз. Во время аномальной жары в Европе в 2003 году пожары затронули 22 миллиона гектаров елей, лиственниц, пихт, сосен и дубов [2].

Управление лесами муниципальных образований является сферой местного самоуправления. Многие муниципалитеты имеют свои собственные леса, такие как парки, эксплуатационные, рекреационные и другие леса, поэтому администрация муниципалитета несет ответственность за управление лесами. Муниципальные леса не рассматриваются как источник необработанной древесины; основной целью их использования является отдых населения и поддержание благоприятной окружающей среды [29].

Механизм управления лесами зависит от преобладающего способа производства, уровней и потребностей развития производительных сил, разнообразия форм и типов собственности на леса, создания рыночной среды в области предложения и потребления лесных ресурсов.

Спрос и предложение формируются как на национальном, так и на международном рынке в контексте конкретного ассортимента. Подробная информация о рыночных ценах различного рода доступна в открытом доступе в странах Европейского сообщества. Все лесовладельцы являются продавцами на отраслевом рынке, но основная часть древесных ресурсов заготавливается частными владельцами [33].

Рыночный механизм создает динамическое ценообразование на древесные ресурсы для ключевых сделок: продажа лесных насаждений по «постоянным ценам на древесину» (ценам на растущий лес); торговля заготовленными древесными ресурсами по «придорожным ценам».

Рыночная цена древесных ресурсов должна покрывать расходы владельца на выращивание, сохранение, управление и уплату налогов, она должна содержать долю прибыли для продавца. Динамика цен на древесину на корню зависит от конъюнктуры рынка круглого леса, в соответствии с долгосрочными показателями цен на основные сорта. Рыночные цены на ассортимент варьируются в зависимости от типа рубки, территориального фактора (существует дифференциация цен по центру леса и региону проживания). страна).

Более 80% продаж приходится на продажу стоячих лесов, поэтому покупатель обычно занимается заготовкой древесины. Лесные предприятия в основном пользуются услугами мелких подрядчиков для заготовки древесных ресурсов. Затраты на сбор урожая и транспортировку формируются в соответствии с законами рынка.

Ценообразование на отраслевом рынке является объективным и не определяется формой собственности на лесные ресурсы. Государство как крупный собственник лесных ресурсов на рынке имеет преимущество перед частными собственниками. Однако государственные лесные угодья находятся в отдалении и менее продуктивны. Древесина из государственных лесов продается с учетом поддержания стабильности на внутреннем рынке.

Ценовая политика государства осуществляется с помощью экономических и административных рычагов, а именно:

- участие в подготовке различных руководств и рекомендаций с учетом сохранения и поддержания лесных экосистем на национальном и европейском уровнях;
- совершенствование антимонопольных правовых актов;

- разработка дифференцированного налогообложения лесных предпринимателей;
- совершенствование государственно-частного партнерства в управлении лесами: государство субсидирует реализацию мер по охране лесных экосистем и лесозаготовок частными владельцами (бюджетные средства – неотъемлемая часть стоимости древостоя);
- информационные и консультационные услуги и т.д.

Несмотря на то, что лесопользование в России является конкурентным, арендная плата не всегда зависит от соотношения спроса и предложения на продукты первичной переработки, такие как круглый лес. Инертный процесс ценообразования, в значительной степени основанный на административных методах, делает невозможным установление цены на древесину на корню в зависимости от рыночной цены на круглый лес. Государственные органы управления лесами реагируют на изменения на рынке лесных товаров и услуг медленно. Анализ рентабельности лесного хозяйства за ряд лет показывает значительное отставание доходов владельцев от эксплуатации лесов, особенно в последние годы.

Согласно инерционному сценарию, общий объем растущих запасов увеличится до 83,3 миллиарда кубометров в 2030 году. Это увеличение по отношению к 2010 году составит 2,2 процента. Чистый годовой прирост древесины на корню также увеличится с 1 016 до 1 094 миллионов кубометров в год. Средний возраст древесных насаждений и кустарников будет демонстрировать устойчивую тенденцию к снижению: с 82 лет в 2010 году до 78 лет в 2030 году. Это произойдет в результате увеличения площади молодняка и расширения лесных массивов. Согласно исследованию перспектив европейского лесного сектора, средний возраст лесов Европы (без учета лесов Российской Федерации) снизится с 54 лет в 2010 году до 50 лет к 2030 году.

Реальный средний прирост углерода в древесине в экологии называется «чистым производством экосистемы» (ЧПЭ). ЧПЭ

определяется как сумма прироста живой фитомассы (чистой продукции биома) и потери мертвой фитомассы. ЧПЭ, относящийся ко всем лесам России, был приблизительно рассчитан путем деления общего запаса живой и мертвой фитомассы, исключая органическое вещество почвы, на средний возраст древесины на корню.

Согласно инерционному сценарию, в 2030 году объем выбросов углерода в лесах Российской Федерации увеличится с 611 миллионов до 655 миллионов тонн при среднем приросте на 2,2 миллиона тонн углерода в год. Невозможно рассчитать углеродный баланс региона или страны без привязки к ЧПЭ. Рекомендуется использовать этот показатель в глобальных оценках лесных ресурсов. Чтобы рассчитать углеродный баланс на уровне всего лесного биома, также необходимо знать потери углерода в результате пожаров, вырубок, вредителей и болезней. Однако расчеты потерь углерода включают значительный уровень неопределенности и требуют дальнейших исследований.

За последние 40 лет наблюдалось стабильное увеличение площади лесов, поврежденных пожарами, вредителями и болезнями, и потерь лесных ресурсов из-за них. Общая площадь поврежденных лесов в 2010 году составила около 7,2 млн га. Изменения в зонах лесных пожаров, вспышки лесных вредителей и болезней происходят волнообразно, что заметно затрудняет процесс прогнозирования. Снижение количества и качества лесовосстановления создает реальную угрозу для будущего. За последние два десятилетия площади лесовосстановления по всей стране сократились почти вдвое, в то время как посадка деревьев сократилась в 2,5 раза. За последние пять лет площадь лесных насаждений оставалась практически стабильной, составляя около 17 миллионов гектаров. К 2030 году ежегодная площадь лесных насаждений, переведенных в зону лесных угодий, увеличится со 180 до 220 000-280 000 гектаров [16].

Согласно инерционному прогнозу, ежегодный прирост лесных угодий, доступных для промышленного производства древесины, к 2030

году постепенно сократится с 853 до 844 кубометров в год, или примерно на 1 процент. Согласно инновационному прогнозу, ежегодный прирост к 2030 году увеличится до 858 кубометров с гектара. Согласно экспертным оценкам, ежегодный допустимый объем сокращения в зоне приоритетной эксплуатации в Российской Федерации оценивается в 390 миллионов кубометров, включая неиспользуемую площадь в 200 миллионов кубометров, в основном в Северо-Западном (54 миллиона кубометров) и Сибирском (40 миллионов кубометров) федеральных округах.

Практика показывает, что ежегодная допустимая вырубка на некоторых территориях интенсивного лесопользования может быть значительно завышена. Необходимо рассчитать экономически доступные объемы заготовки древесины, которые исключали бы древостои с низким запасом древесины и отдаленные леса, эксплуатация которых невозможна без значительных инвестиций в развитие транспортной инфраструктуры.

Подавляющее большинство российской древесины, ввозимой через «шлюзы» (примерно 90%), поступает непосредственно от профессиональных импортеров на крупные оптовые рынки древесины во внутренних районах Китая. Оттуда большая часть древесины поступает к местным потребителям или на вторичные рынки древесины. Только 10% бревен обрабатывается лесопилками на шлюзе. Эта продукция, как правило, экспортируется непосредственно в Японию, Корею, США и Европу. Большая часть импортируемых из России бревен и пиломатериалов хвойных пород потребляется в самом Китае, в основном в трех секторах: строительстве, отделке и производстве мебели.

В последние годы был принят ряд мер по борьбе с незаконными рубками леса. К ним относятся утверждение государственной программы «Развитие лесного хозяйства на 2013-2020 годы»; реализация «Плана по предотвращению незаконных рубок и торговли древесиной в Российской Федерации на 2011-2014 годы»; принятие новых законов и поправок по борьбе с незаконными рубками; усиление ответственности за незаконные

рубки; повышение экспортных пошлин по круглому лесоматериалу; модернизация систем маркировки древесины и мониторинга; и новая Единая государственная автоматизированная информационная система (ЕГАИС) для учета древесины [11, 27].

В России переход к устойчивому лесопользованию рассматривается как применение скандинавской модели интенсивного одновозрастного лесоводства, основанной на экономической концепции устойчивого урожая. Это происходит даже несмотря на то, что модель интенсивного ровновозрастного лесоводства подвергалась критике в скандинавских странах как неустойчивая и ведущая к чрезмерной эксплуатации и утрате биоразнообразия. Более того, за рубежом в настоящее время разрабатываются альтернативные модели устойчивого лесопользования, включая сплошное лесопокрывание, лесопользование, приближенное к природе, или комплексное лесопользование. Подобные политические идеи устойчивого лесоводства с сплошным покровом до сих пор не распространялись в России.

В РФ международные экологические НКО и транснациональные лесные компании с 1990-х годов предпринимают совместные усилия по продвижению идеи интенсивного лесопользования как пути к экономически и экологически устойчивому лесопользованию. Экологические НКО и лесные компании сотрудничают в рамках различных платформ, например, Ассоциации экологически ответственных лесозаготовительных компаний и платформы бореальных лесов.

Предполагается, что внедрение интенсивного лесопользования должно привести к переходу от «добычи древесины» в первичных лесах высокой экологической ценности к интенсивному лесоводству в менее экологически ценных вторичных лесах. В России дискурсивная коалиция экологических НКО и лесных компаний стала возможной благодаря этим общим идеям по устойчивому лесопользованию, хотя и мотивированным различными основными убеждениями, ценностями и интересами.

Компании стремятся поддерживать поставки древесного сырья на фабрики и комбинаты, чтобы получать доходы и избегать дополнительных или увеличивающихся производственных затрат, вызванных добычей древесины из-за увеличения затрат на утилизацию и транспортировку, обеспечивать инвестиции и соответствовать требованиям рынка в отношении (экономической) устойчивости источников древесины. Со своей стороны, экологические НКО уделяют особое внимание интенсивному лесоводству во вторичных лесах, чтобы уменьшить нагрузку на первичные леса и обеспечить сохранение биоразнообразия в этих первичных лесах, включая нетронутые лесные ландшафты. Более того, экологические НКО призывают к переходу к интенсивному устойчивому лесопользованию, где «устойчивое» означает для них поддержание биоразнообразия в управляемых лесах (аналогично ключевым местам обитания лесных массивов в странах Северной Европы и Балтии).

Национальная стратегия развития лесного сектора усиливает переход к модели интенсивного лесопользования. Это означает, что повышается экономичность заготовки древесины не за счет вовлечения в рубку новых лесных угодий, а за счет эффективной организации рубок ухода за лесом.

В 2010-х годах появился новый аспект дискурса об интенсивном лесопользовании. В дополнение к развитию интенсивного лесопользования в государственных лесных концессиях экологические НКО начали продвигать идею организации лесохозяйственных операций на частных заброшенных сельскохозяйственных землях, которые были восстановлены в результате естественной сукцессии. Эта инициатива концептуализируется экологическими НКО как переход от «добычи древесины» в девственных лесах к лесному хозяйству, агролесомелиорации или лесным плантациям на заброшенных сельскохозяйственных землях [11].

Сокращение масштабов незаконных рубок требует решения макроэкономических проблем, выходящих за рамки лесного сектора, особенно безработицы и низких доходов в сельских районах. Также может быть предпринят ряд шагов, которые помогут улучшить правоприменительную практику и добиться прогресса в прекращении уничтожения лесного наследия России. К ним относятся [4, 13, 27]

- создание общественного совета для мониторинга и контроля за лесопользованием, обеспечивающего прозрачность лесной документации (например, лесных планов, нормативных актов, списков лесозаготовительных участков) и активное вовлечение общественных экологических организаций и местных сообществ;

- содействие участию общественности в распределении прав на лес;

- регистрация всех лесов страны в системе государственной регистрации собственности (кадастр);

- создание системы электронного управления учетом древесины;

- увеличение численности и полномочий Федерального агентства лесного хозяйства (Рослесхоз);

- обеспечение постоянного патрулирования лесов, привлекательных для нелегальных лесозаготовителей;

- поощрение независимых систем лесной сертификации, таких как Лесной попечительский совет (FSC) и Программа одобрения лесной сертификации (PEFC);

- запрещение рубок в «особо охраняемых лесах»;

- запрещение жителям продавать древесину, заготовленную для собственных нужд;

- расширение сотрудничества между таможенными органами приграничных стран.

Сокращение масштабов незаконных рубок требует эффективного решения макроэкономических проблем, выходящих за рамки лесного сектора, особенно проблем безработицы и низких доходов в сельской

местности. Однако можно предпринять ряд шагов, которые помогут улучшить правоприменительную практику и добиться прогресса в прекращении уничтожения замечательного лесного наследия России [8, 38, 39]

- создать общественный совет при Правительстве России, работающий при активном участии коалиции ведущих экологических организаций и наделенный полномочиями по мониторингу и контролю за лесопользованием;

- максимально повысить открытость и прозрачность лесной юридической документации, а также информации о получении права пользования лесными ресурсами и управления ими; сделать эту информацию общедоступной и свободно доступной в Интернете и обеспечить активное вовлечение экологических организаций и местных сообществ; информация должна включать лесные планы для каждой административной территории Российской Федерации, консультации с общественностью относительно планов, правила лесопользования для всех лесов по всей стране и список всех используемых лесозаготовительных участков с географической привязкой границ;

- поощрять участие общественности в распределении прав на лес (аренда, безвозмездное пользование, договоры купли-продажи и т.д.), а также общественный надзор и контроль за исполнением этих решений;

- зарегистрировать в «кадастре» (государственной системе регистрации собственности) все леса страны, особенно леса с товарной древесиной и леса с ценными породами деревьев;

- разработать государственную систему электронного управленческого учета древесины;

- увеличить численность и полномочия государственной службы охраны лесов; обеспечить постоянное патрулирование лесов, которые особенно привлекательны для нелегальных лесозаготовителей;

- поощрять распространение независимых систем лесной сертификации (FSC, PEFC и другие);
- запретить лесозаготовки и сдачу в аренду лесных участков для заготовки древесины в «особо охраняемых лесах», например, в зонах заготовки кедровых орехов и охоты, орехово-ягодных лесопосадках и т.д.;
- запретить жителям продавать древесину, заготовленную для собственных нужд;
- содействовать расширению сотрудничества с таможенными органами стран, граничащих с Российской Федерацией.

2.2. Характеристика деятельности ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» – это некоммерческая унитарная организация, зарегистрированная по адресу Челябинская область, г. Чебаркуль, Миасское шоссе, д. 5. В современной организационно-правовой форме «Чебаркульский лесхоз» действует с 2007 года, а первое же упоминание об этом лесничестве относится к 1947 году [23, 35]

Задачи деятельности учреждения [7, 12, 14, 18]

- обеспечение надлежащей защиты лесов;
- расширение прав и возможностей местных сообществ путем содействия разработке и использованию древесины, недревесных лесных товаров и услуг;
- поощрение инвестиций в лесопосадочное хозяйство;
- обеспечение устойчивого управления лесными экосистемами и биоразнообразием;
- повышение роли лесов в предоставлении экосистемных услуг и борьбе с изменением климата;
- обеспечение создания лесных ресурсов для производства древесного топлива и устойчивое управление этим процессом;

- поддержка развития технологий, повышающих ценность недревесной лесной продукции.

В своей деятельности ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» сталкивается со следующими проблемами:

- недостаточный надзор за концессионерами из-за нехватки транспортных, финансовых и людских ресурсов;

- несоблюдение условий, прилагаемых к лицензии, из-за неадекватного надзора и отсутствия штрафных санкций, налагаемых на лиц, нарушающих правила выдачи лицензий на охоту;

- недооценка лесной продукции;

- излишнее количество бюрократических нюансов, осложняющих ведение деятельности;

- длительные процедуры лицензирования;

- недоработанные, «сырые» планы лесопользования;

- недостаточное вовлечение представителей местных сообществ и других заинтересованных сторон в процесс утверждения лицензий и мониторинга эксплуатации лесных ресурсов.

Снимок ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» со спутника представлен в Приложении 1 (См. Приложение 1).

Характеристики Чебаркульского лесхоза приведем на рисунке 2.

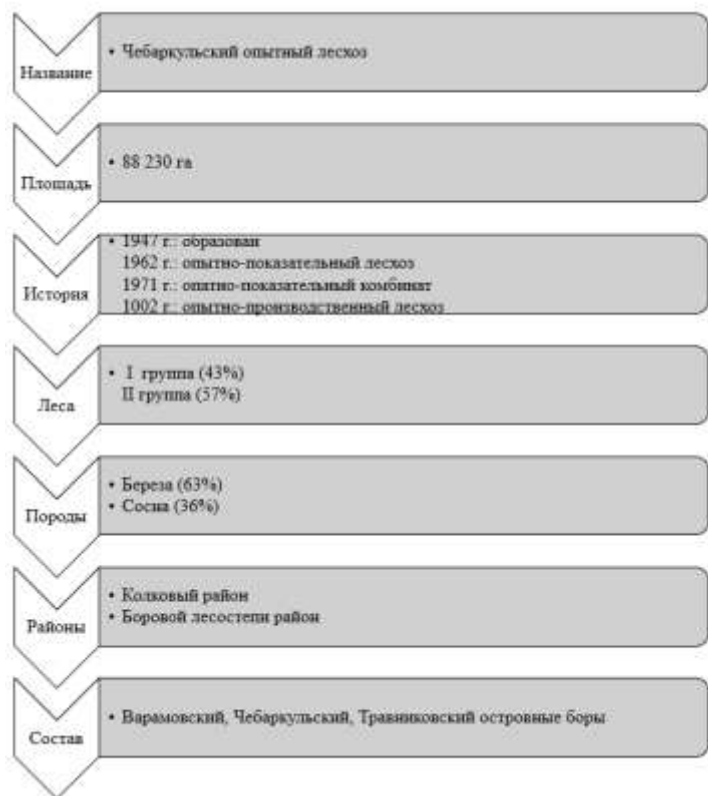


Рисунок 2 – Основные характеристики Чебаркульского лесхоза
Выполняет Чебаркульский лесхоз и научно-исследовательские задачи, представленные на рисунке 3.

создание постоянной лесосеменной базы на селекционной основе
проверка плюсовых деревьев на элитность
применение гербицидов при выращивании лесных культур
повышение всхожести семян и интенсивности роста сеянцев
влияние размера семян на их всхожесть и рост сеянцев
разработка способов создания плантационных лесных культур
изучение роста и устойчивости сосны в географических культурах
стимуляция плодоношения сосны путем применения минеральных удобрений и фитогормонов
установление оптимальной густоты лесных культур
разработка методов борьбы с полеганием саженцев в питомнике
применение десорбционно-газового препарата "формальдегид-собрент-2%" для борьбы с фузариозом
размножение древесно-кустарниковых пород зелеными черенками
влияние микроэлементов на всхожесть семян и рост сеянцев сосны в открытом и закрытом грунте
влияние осеннего посева на всхожесть семян сосны и березы
применение гербицидов в лесных питомниках

Рисунок 3 – Научно-исследовательская деятельность, ведущаяся
Чебаркульским лесхозом

Основной вид деятельности: лесоводство и прочая лесохозяйственная деятельность (код ОКВЭД 02.10). Для определения направлений деятельности, которые будет возможно передать на аутсорсинг в целях повышения эффективности привлечения персонала, необходимо раскрыть и другие виды деятельности ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» [34]. Прочие виды деятельности организации представим на рисунке 4.

02.10	• Лесоводство и прочая лесохозяйственная деятельность
01.70	• Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях
02.10.1	• Деятельность лесопитомников
02.10.1 1	• Выращивание посадочного материала лесных растений (саженцев, сеянцев)
02.10.1 9	• Выращивание продукции лесопитомниками
02.20	• Лесозаготовки
02.30.2	• Сбор и заготовка недревесных лесных ресурсов
02.40.1	• Предоставление услуг в области лесоводства
02.40.2	• Предоставление услуг в области лесозаготовок
03.2	• Рыбоводство
33.12	• Ремонт машин и оборудования
41.20	• Строительство жилых и нежилых зданий
43.12.3	• Производство земляных работ
45.20	• Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
46.13.1	• Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами
52.10.9	• Хранение и складирование прочих грузов
52.29	• Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками
68.20.2	• Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом

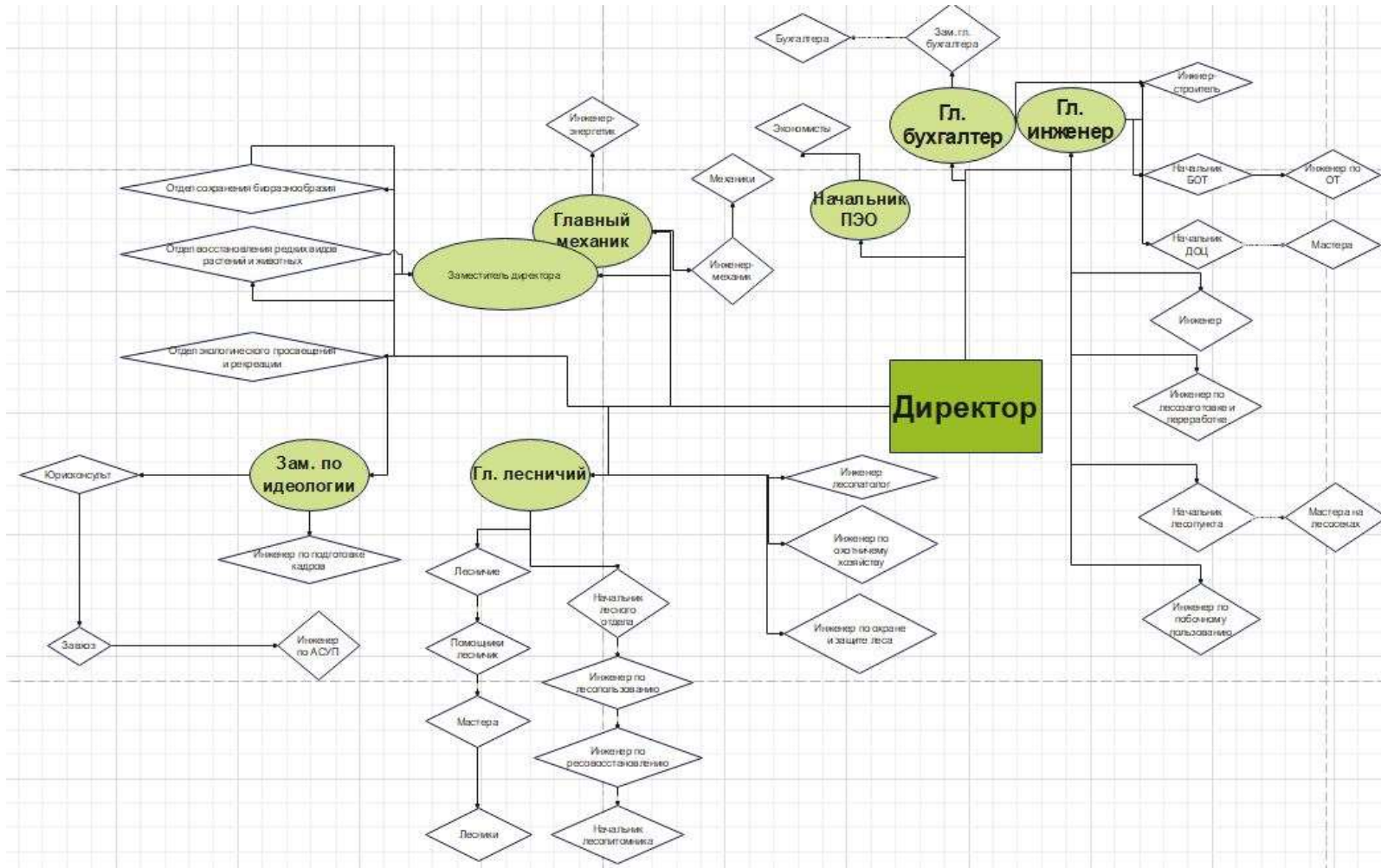
Рисунок 4 – Виды деятельности ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» по ОКВЭД

Как можно увидеть из приведенных видов деятельности, все они относятся к непосредственным задачам лесничества и не могут быть в должной степени эффективно заменены на услуги подрядчиков. Следовательно, наиболее перспективным путем внедрения аутсорсинга в «Чебаркульский лесхоз» считаем аутсорсинг, который позволит повысить эффективность привлечения персонала.

Проблема привлечения сотрудников в подобные организации – достаточно острая. Некоммерческие организации, располагающиеся в регионах, не могут предложить конкурентоспособной заработной платы или комфортных условий труда. В настоящий момент ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» предлагает кандидатам 3 вакансии: контрактный управляющий с заработной платой 18 679 рублей и две вакансии лесовода с идентичной заработной платой [35]. Как правило, заинтересованы в таких рабочих местах кандидаты, которые либо желают работать в лесничестве (ввиду разных причин – любви к природе, уединенности, желании положительным образом влиять на экологию региона), либо проживают рядом, либо не имеют перспектив устроиться на другие вакансии (личные проблемы, неблагонадежность, плохое резюме и т.д.).

В рамках разработки проблемы настоящей выпускной квалификационной работы мы посетили ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз», изучили кадровую ситуацию в учреждении, выявили основные проблемы, стоящие перед сотрудниками. Организационная структура ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» представлена на рисунке 5.

Рисунок 5 – Организационная структура ЧОБУ «Чебаркульский лес»



В рамках параграфа 2.3 разработаем план внедрения аутсорсинга как перспективной управленческой технологии, способной повысить эффективность привлечения персонала в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз».

2.3. Совершенствование управления персоналом ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» посредством аутсорсинга

Проекты и продукты необходимо отбирать таким образом, чтобы свести к минимуму риски и проблемы, необходимо ставить цели, проверять прогресс и качество, а также получать результаты и делиться ими. Когда все эти шаги будут предприняты, стратегия должна быть оценена в соответствии с поставленными целями и скорректирована там, где это необходимо.

Чаще всего описанные выше процессы и усилия приводят к разрозненности портфолио, поскольку ответственные лица, как правило, выбирают проекты, о которых они знают или с которыми имеют личные отношения, чтобы сократить требуемые усилия. Но достаточно скоро станут очевидны недостатки поэтапного подхода: недостаточное участие в компенсационных мероприятиях, неэффективность закупок для этих мероприятий и, в худшем случае, финансовые и репутационные риски из-за лежащих в их основе проблем с качеством. Чаще всего для перехода портфолио потребуются значительные дополнительные усилия. Предприятия, которые хотят серьезно относиться к восстановлению природы, нуждаются в более структурированном подходе, чтобы максимизировать отдачу от инвестиций.

Аутсорсинг является ценным стратегическим вариантом. Стратегические партнеры могут эффективно предлагать решения, чтобы не пренебрегать другими приоритетами. Сервисный партнер может помочь компаниям преодолеть трудности, связанные с привлечением клиентов и сотрудников к результатам их позитивных усилий по охране окружающей

среды. Сервисный партнер может предоставить консолидированную цифровую отчетность и структурную, последовательную коммуникацию, чтобы компании могли без особых усилий делиться своими усилиями со всеми заинтересованными сторонами и получать максимальную отдачу от своих инвестиций [20].

Подводя итог, можно сказать, что аутсорсинг работ дает возможность выделиться среди конкурентов благодаря рациональному и организованному подходу, результатами которого легко поделиться.

Аутсорсинг процесса подбора персонала относится к передаче процесса подбора персонала предприятия на аутсорсинг стороннему «поставщику» сотрудников. Эти компании специализируются на всех аспектах привлечения талантов. В зависимости от потребностей бизнеса поставщик аутсорсинговых услуг может взять на себя все функции по подбору персонала или взять на себя часть процесса.

Процесс подбора персонала, как правило, ассоциируется с потребностями в кадрах крупных компаний корпоративного типа. Однако, с тех пор индустрия привлечения персонала превратилась в масштабную услугу, которая может удовлетворить специфические потребности в подборе персонала как малого бизнеса, так и крупных организаций.

Традиционно небольшие предприятия, нуждающиеся в периодической поддержке в подборе персонала, обращались к кадровым компаниям. Однако кадровые компании не предоставляют тех же услуг, что и аутсорсинговые организации по подбору персонала. В отличие от поставщиков аутсорсинговых услуг по подбору персонала, которые являются экспертами в привлечении талантов, кадровая компания специализируется только на подборе потенциальных сотрудников.

Как правило, деятельность аутсорсинговых компаний по подбору персонала включает в себя [41]

- привлечение талантов;
- управление кандидатами;

- привлечение менеджера по найму;
- аналитическая поддержка подбора персонала;
- кадровое планирование;
- предварительный отбор при приеме на работу;
- стратегический поиск поставщиков;
- соблюдение нормативных требований и управление рисками;
- консультация по бренду работодателя;
- партнерство с поставщиками;
- управление цепочкой поставок;
- набор выпускников.

В области управления (в т.ч. и привлечения) персонала ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» сталкивается со следующими трудностями:

- не все кадры обладают достаточной квалификацией;
- слабое финансирование (ведущее к невозможности нанять компетентных специалистов);
- большая нагрузка на специалистов (некоторые из них вынуждены выполнять обязанности других, менее компетентных сотрудников);
- отсутствие ресурсов для подготовки, повышения квалификации и переподготовки специалистов;
- низкая медийность учреждения (вакансии учреждения не привлекают большого внимания со стороны кандидатов, которые не заинтересованы сравнительно низкой заработной платой и перспективой работать в лесничестве) и др.

Продемонстрируем в рамках таблицы 1, как указанные нами проблемы могут быть решены посредством внедрения кадрового аутсорсинга.

Таблица 1 – Проблемы ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» в области управления персоналом и пути их решения

Управление персоналом в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»	Проблема	Решение	Кадровый аутсорсинг	
	Недостаточная квалификация кадров	Аутсорсинговые компании предоставят специалистов именно в той области, в которой они необходимы; специалистов, обладающих документами, подтверждающими их квалификацию		
	Слабое финансирование	В полной степени эта проблема не может быть решена без участия государства. Тем не менее, сокращение непрофильных сотрудников учреждения позволит снизить затраты на персонал, в том числе, и потому, что в зависимости от сезона будет возможно изменять кадровый состав (отказываться от услуг, необходимых только зимой или только летом)		
	Большая нагрузка на специалистов	Привлечение компетентных сотрудников позволит квалифицированным кадрам, представляющим основной состав учреждения,		

	Продолжение Таблицы 1 заниматься собственными задачами
Отсутствие ресурсов для дополнительного образования	Компании, специализирующиеся на кадровом аутсорсинге, самостоятельно организуют обучение для своих сотрудников
Отсутствие интереса к учреждению и знаний о нем у кандидатов	Сторонний соискатель при виде вакансии может не заинтересоваться и пропустить ее, а сотрудники аутсорсинговых компаний расценивают организации не по их известности и брендингу, а по предстоящим задачам и заработной плате

Источник: составлено автором

Мы опросили коллектив ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» в целях подтверждения необходимости внедрения аутсорсинга в организацию. Результаты опроса представим на рисунках 6-13:

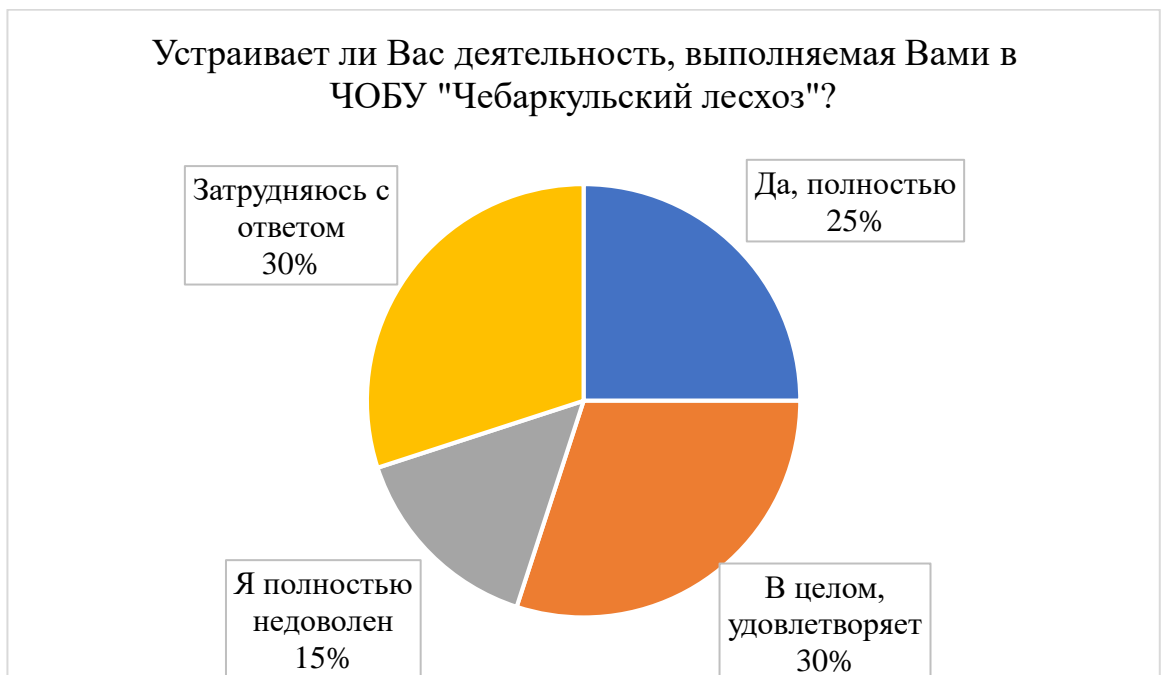


Рисунок 6 – Результаты опроса сотрудников ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

Как видно из результатов опроса, не все сотрудники ЧОБУ «Чебаркульский лес» довольны деятельностью, которую они выполняют в организации. Для того, чтобы уточнить причины неудовлетворенности, мы попросили коллектив охарактеризовать их деятельность.



Рисунок 7 – Результаты опроса сотрудников ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

Результаты опроса показали, что только 20% сотрудников выполняют деятельность, соответствующую их должностным обязанностям. Большинство сотрудников либо периодически, либо зачастую вынуждены выполнять и другие задачи.

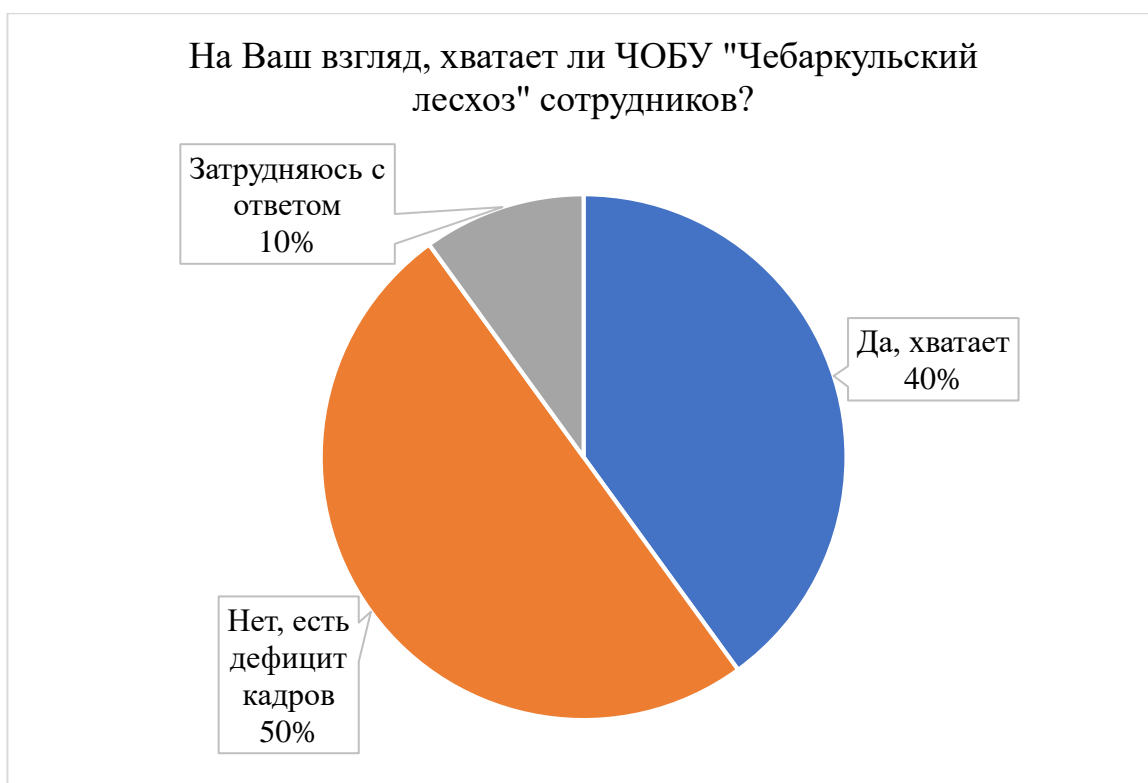


Рисунок 8 – Результаты опроса сотрудников ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

Как видно из приведенной диаграммы, мнения респондентов разделились. Скорее всего, это зависит от специфики деятельности отдельных сотрудников: в одном отделе персонала достаточно, а в другом – не хватает.



Рисунок 9 – Результаты опроса сотрудников ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

Мы обнаружили, что в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз», согласно мнению респондентов, не хватает специализированных кадров.



Рисунок 10 – Результаты опроса сотрудников ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

По мнению респондентов, поиск специалистов в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» - скорее сложный процесс.

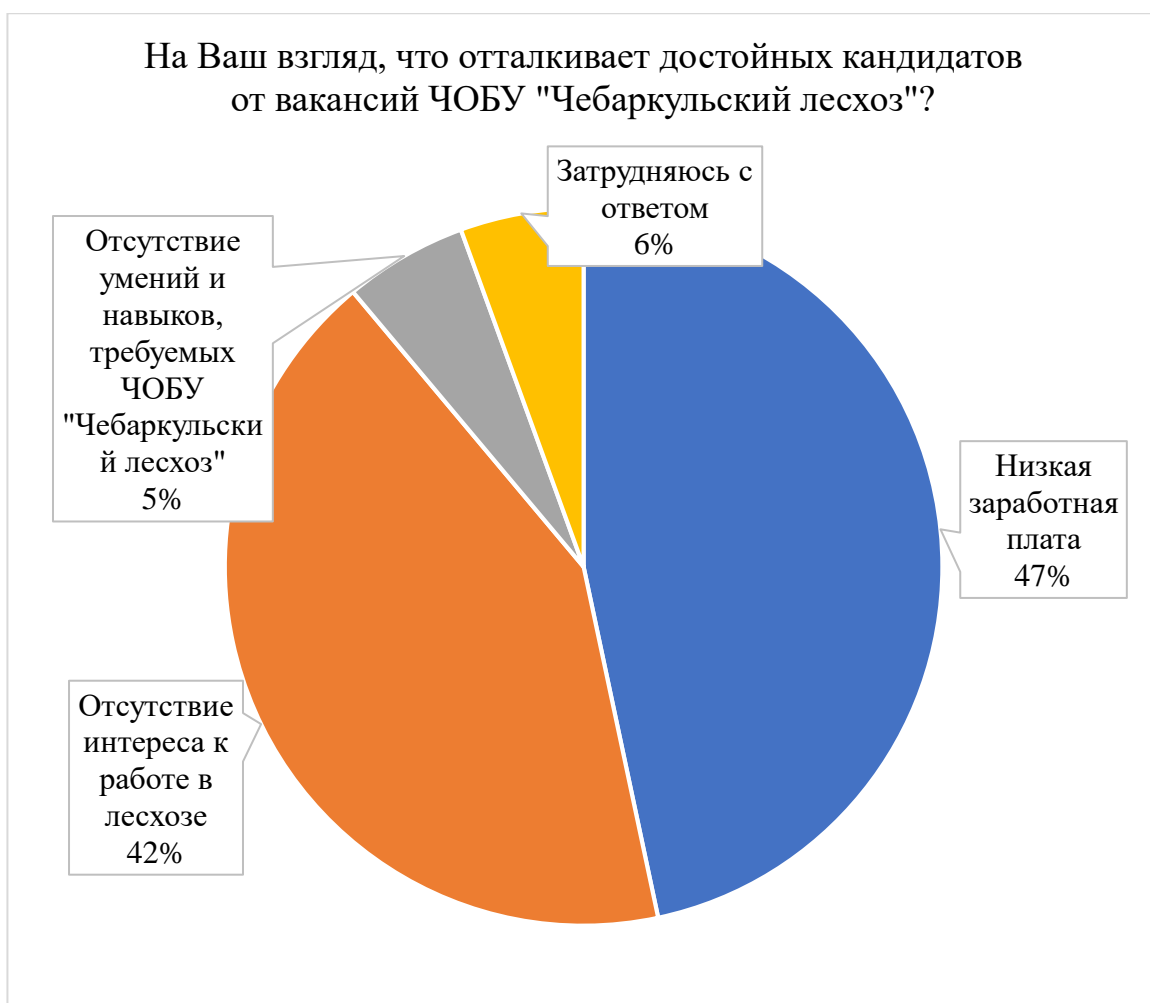


Рисунок 11 – Результаты опроса сотрудников ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

Результаты опроса показали, что главными причинами, по которым кандидаты редко откликаются на вакансии ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз», являются низкая заработная плата и отсутствие интереса к работе в лесхозе.

Как Вы думаете, если бы кандидатов нанимала другая организация, смогло бы это преодолеть предубеждение кандидатов относительно работы в лесхозе?

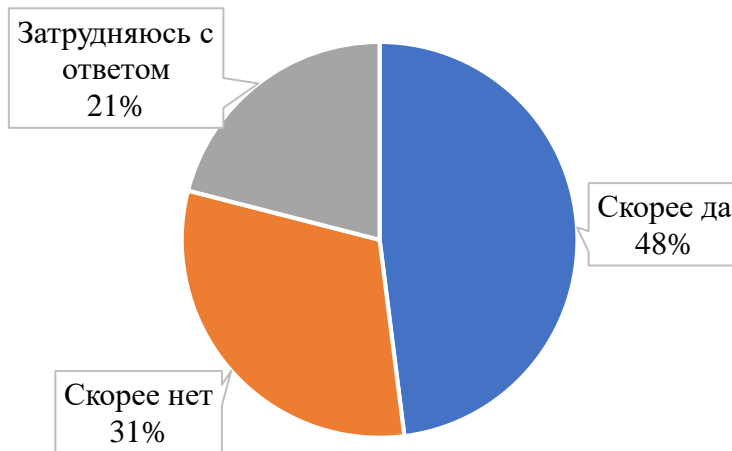


Рисунок 12 – Результаты опроса сотрудников ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

Как видно из приведенной диаграммы, большинство респондентов считает, что найм кандидатов другой организацией мог бы повысить интерес кандидатов к вакансиям лесхоза.

Помогло бы Вам в Вашей деятельности, если бы другие наемные работники, обладающие достаточной квалификацией, выполняли бы обязанности, которые Вам приходится дополнительно брать на себя?

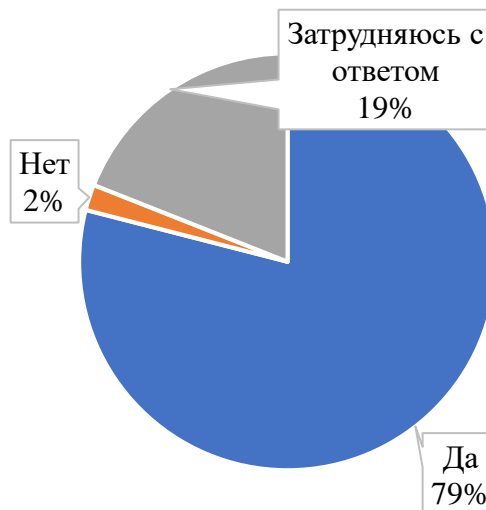


Рисунок 13 – Результаты опроса сотрудников ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

Большинство респондентов положительно относятся к тому, чтобы задачи, которые приходится им брать на себя сверх должностных обязанностей, выполняли другие сотрудники.

Таким образом, по результатам опроса мы установили, что:

- зачастую сотрудникам ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» приходится брать на себя дополнительные обязанности, не предусмотренные трудовым договором;

- это связано с тем, что организации не хватает квалифицированных кадров: кандидаты неохотно откликаются на вакансии из-за низкой заработной платы и отсутствия интереса к работе в лесхозе;

- повысить финансирование ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» мы не можем, однако, возможно изменить отношение кандидатов к учреждению, если нанимать их будет другая организация;

- ожидается, что внедрение аутсорсинга поможет не только повысить эффективность привлечения персонала, но и улучшит условия труда сотрудников, способствует повышению результативности их деятельности.

Внедрение аутсорсинга в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» обладает своей спецификой, поскольку лесные хозяйства отличаются от обычных предприятий в сфере услуг. Персонал лесничества должен обладать не только личностными (ответственность, дисциплинированность, внимательность, уважение к окружающему миру, забота о природе, экологическое мышление) и профессиональными (сформированные профессиональные компетенции) качествами, но и иметь должную физическую подготовку.

Следовательно, необходимо ответственно подойти к выбору организации, которая будет заниматься привлечением персонала в лесничество. Проведем анализ компаний, специализирующихся на кадровом аутсорсинге в Челябинской области, и представим его результаты в рамках таблицы 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ кадровых аутсорсинговых компаний в Челябинской области

№	Наименование организации	Продолжительность деятельности	Позиция в категории и «Услуги кадровых агентств (согласно данным SBIS)	Виды персонала
1	ООО «ДАС-групп люкс»	10 лет	7	<ul style="list-style-type: none"> • линейный персонал; • на склад; • на производство
2	ООО «Лидер Групп»	10 лет	Нет данных	<ul style="list-style-type: none"> • складской персонал; • общепит; • персонал на производство; • ритейл; • линейный персонал
3	ООО «МТ»	15 лет	Нет данных	<ul style="list-style-type: none"> • рабочие строительных специальностей; • общепит; • работники производств
4	ООО «Ресурс-Групп»	15 лет	20 место	<ul style="list-style-type: none"> • водители; • it-специалисты в области транспортной инфраструктуры; • организаторы дополнительного образования в транспортной отрасли; • механики

				(ремонт транспортных средств)
--	--	--	--	-------------------------------

Как видно из данных таблицы 2, ни одна из компаний не предоставляет кандидатов, в полной мере соответствующих требованиям ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз». Ни одна из компаний не заявляет о заключенных с учебными заведениями договорах, которые позволили бы ей стабильно привлекать к практикам и постоянной работе выпускников. Тем не менее, некоторые категории сотрудников необходимы в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз», согласно проанализированным нами ранее видам деятельности учреждения. Например, это разнорабочие (виды деятельности: лесозаготовки, сбор и заготовка недревесных лесных ресурсов, производство земляных работ, хранение и складирование прочих грузов), водители и механики (виды деятельности: ремонт машин и оборудования, техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками), строители (вид деятельности: строительство жилых и нежилых зданий).

Привлечение персонала к указанным нами видам деятельности поможет снизить нагрузку на сотрудников лесхоза, являющихся специалистами в лесничестве. Так, это персонал, занимающийся ведением научно-исследовательской деятельности, лесничие, лесорубы, сотрудники лесхоза, отвечающие за увеличение лесных массивов и сохранение биоразнообразия, а также сотрудники, взаимодействующие с населением: занимающиеся пропагандой устойчивого развития территорий, ответственного отношения к окружающей среде, соблюдения правил пожарной безопасности, посредством тематических публикаций, экскурсионной деятельности, сотрудничества с учебными заведениями и т.д.

Таким образом, привлечение «рабочего персонала» (т.е. сотрудников, которые не должны иметь специализацию, связанную с лесоводство, экологией, биологией) может повысить эффективность деятельности всего ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»: произойдет снижение нагрузки на основной

персонал, который сможет сосредоточиться на выполнении своих профильных обязанностей. Наиболее важным моментом в этом является то, чтобы заработная плата (и так достаточно скромная) сотрудников лесхоза не снизилась.

На наш взгляд, нуждам ЧОБУ «Чебаркульский лес» отвечают сразу 2 организации: ООО «ДАС-групп люкс» и ООО «Ресурс-групп». Первая может предоставить сотрудников в области строительства, лесозаготовок, разнорабочих, а вторая – в транспортной отрасли.

Представим этапы внедрения аутсорсинга в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» в рамках рисунка 14.



Рисунок 14 – Этапы внедрения аутсорсинга в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»

Раскроем содержание каждого из этапов.

1. Сбор и обработка информации:

- проведение экспертизы;
- финансовый анализ;
- анализ конкурентной среды организации;
- SWOT-анализ;
- PEST-анализ.

2. Постановка целей:

- повышение эффективности привлечения персонала;

- повышение качества предоставления услуг.

3. Выбор передаваемого бизнес-процесса:

- привлечение персонала.

4. Выбор поставщика:

- ООО «ДАС-групп люкс»;

- ООО «Ресурс групп».

5. План интеграции:

- источники финансирования нововведений:

- технический регламент: операция, сроки, ответственное лицо.

6. Экономическое обоснование:

- сравнение нормативной эффективности до внедрения аутсорсинга и предполагаемой эффективности после его внедрения по формуле (1)

$$E_{\text{расч.}} = \frac{\Delta\Pi}{\text{ИЗ}} * 100\%, \quad (1)$$

где, $\Delta\Pi$ - приращение прибыли за год, годовой эф-т, руб.;

ИЗ – инвестиционные затраты, руб.

7. Анализ рисков:

- может быть выбрана недобросовестная компания, которая не выполнит свои обязательства;

- подобранные кандидаты могут оказаться недостаточно квалифицированными;

- невозможность оперативного изменения договора (в случае, если необходимо будет дополнить/скорректировать сформулированные ранее требования и обязательства).

8. Внедрение:

- заключение договоров;

- построение коммуникационных каналов;

- ликвидация подразделения, отвечающего за привлечение персонала;

- перераспределение ресурсов;

- внедрение новых стандартов деятельности.

9. Контроль:

- документированные в договоре потребности заказчика (ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз») и обязательства исполнителя (ООО «ДАС-групп люкс», ООО «Ресурс групп»);

- оценка эффективности проведенных исполнителем мероприятий на основе разработанных критериев;

- подписание Акта сдачи-приемки работ.

Среди перспектив внедрения аутсорсинга в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» можем выделить:

- сокращение затрат на поиск, привлечение и найм персонала;

- сокращение социальных обязательств (пенсионных отчислений, отчислений в ФМС и т.д.), которые будут переданы компании-подрядчику;

- сокращение нагрузки на основной персонал ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»;

- повышение качества непрофильных услуг (лесхозу не так просто привлечь персонал, поэтому не всегда самостоятельно нанятые сотрудники в полной степени соответствуют должностным обязанностям);

- независимость от непредвиденных обстоятельств (в случае, если, к примеру, сотрудник заболел или уволится, подрядчик самостоятельно в фиксированные (короткие) сроки найдет замену);

- повышение эффективности ведения основной деятельности лесхоза (благодаря снижению нагрузки на основной персонал, появятся возможности для более организации более эффективной работы).

2.4. Выводы по главе 2

Россия – самая богатая лесная держава в мире, но по многим объемным и стоимостным показателям: от заготовки древесины до продуктов ее глубокой переработки, она уступает многим странам. Огромные лесные массивы, принадлежащие государству, суровый климат и слабо развитая транспортная инфраструктура являются существенными причинами отставания лесной экономики. Но управление лесами, сформированное в рамках лесного законодательства при отсутствии четкой лесной политики, оказывает еще более негативное влияние на экономические показатели. Стратегические цели включают достижение устойчивого лесопользования в России, инновационное и эффективное развитие использования, защиты и воспроизводства лесов, обеспечение опережающего роста лесного хозяйства, социальной и экологической безопасности страны и безусловное выполнение международных обязательств России в отношении лесов.

ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» ведет разнообразную деятельность по различным направлениям, но, ввиду специфики работы (требующей квалифицированных кадров) и одновременно с этим – низкой заработной платы, имеет проблемы в области найма специалистов. В этой связи, внедрение такой управленческой технологии, как кадровый аутсорсинг, выглядит перспективным и эффективным способом повышения эффективности привлечения персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования мы пришли к следующим выводам.

Во-первых, аутсорсинг является перспективной технологией, активно распространяющейся за рубежом и в Российской Федерации. Кадровый аутсорсинг способен повысить эффективность привлечения персонала.

Во-вторых, лесохозяйственная отрасль Российской Федерации имеет ряд проблем, связанных, главным образом, с недостатком ее финансирования, недостаточно развитой законодательной базой.

В-третьих, в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» были обнаружены проблемы, связанные с привлечением персонала; не все из сотрудников довольны выполняемыми ими задачами, поскольку зачастую эта деятельность не соответствует должностным обязанностям.

В-пятых, ожидается, что реализация разработанных нами рекомендаций по внедрению кадрового аутсорсинга в ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» способна повысить эффективность привлечения персонала и улучшить показатели деятельности всей организации в целом.

Таким образом, цель исследования (оценка повышения эффективности привлечения персонала с помощью внедрения аутсорсинга) была достигнута, а поставленные во Введении задачи – решены:

- изучить специфику деятельности предпринимательских организаций в сфере услуг;
- обосновать возможность и необходимость применения аутсорсинга в современной предпринимательской организации;
- проанализировать зарубежный опыт использования аутсорсинга в предпринимательской среде;
- оценить состояние и тенденции развития лесохозяйственной деятельности в Российской Федерации;
- охарактеризовать деятельность ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз»;

- разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» посредством аутсорсинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аутсорсинг в экономике предприятия [Текст] / В. И. Малый, В. И. Попюк, С. Ю. Родионова [и др.]. – Саратов : Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина - филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2020. – 214 с.
2. Безпалько, А. Р. Экономические результаты деятельности лесозаготовительных предприятий [Текст] / А. Р. Безпалько // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2021) : сборник трудов IV Всероссийской школы-симпозиума молодых ученых, Симферополь, 14–15 октября 2021 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С. 316-319.
3. Беспалова, О. В. Особенности применения аутсорсинга в России и зарубежом [Текст] / О. В. Беспалова // Проблемы и перспективы развития России: молодежный взгляд в будущее : сборник научных статей 2-й Всероссийской научной конференции, Курск, 17–18 октября 2019 года / Юго-Западный государственный университет; Московский политехнический университет; Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева.. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 32-34.
4. Билевич, М. С. Интенсификация лесохозяйственной деятельности [Текст] / М. С. Билевич, Е. В. Сагайдаковская // ЛУЧШИЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 2023 : сборник статей XI Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 10 мая 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 24-28.
5. Ващенко, Н. В. Предпосылки интенсивного развития предприятий сферы услуг [Текст] / Н. В. Ващенко, С. Б. Алексеев, Н. И. Алексеева // Первый экономический журнал. – 2023. – № 3(333). – С. 41-50.

6. Вдовин, Е. С. Стратегический анализ развития лесохозяйственной деятельности в Республике Мордовия [Текст] / Е. С. Вдовин, Г. В. Красильникова // Стратегии развития региона на основе модернизации приоритетных отраслей его экономики : Материалы III Международной научно-практической конференции, Йошкар-Ола, 21–22 мая 2019 года / Ответственный редактор В.В. Двоглазов. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. – С. 54-58.

7. Влияние рекреации на насаждения Чебаркульского лесничества Челябинской области [Текст] / Р. З. Муллагалиева, И. И. Крючкова, Н. В. Луганский, В. Н. Луганский // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2016. – № 1-1(7). – С. 406-410.

8. Дубовик, С. Г. Экономическая эффективность и SWOT-анализ лесохозяйственной деятельности [Текст] / С. Г. Дубовик // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. – 2020. – № 25(30). – С. 61-64.

9. Засенко, Д. С. Исследование направлений инновационного менеджмента предприятий сферы услуг [Текст] / Д. С. Засенко, О. Е. Сергеева // Интеграция науки и производства. – 2019. – № 6. – С. 53-56.

10. Зименков, Р. И. Аутсорсинг в практике американских корпораций [Текст] / Р. И. Зименков // США и Канада: экономика, политика, культура. – 2019. – Т. 49, № 6. – С. 54-80.

11. Зыкова, Т. А. Правовые особенности ведения лесоустройства [Текст] / Т. А. Зыкова // Аспирант. – 2021. – № 9(66). – С. 25-27.

12. Исаков, Ю. Н. Генетико-селекционный анализ сосны обыкновенной на объектах ПЛСБ Чебаркульского опытного лесхоза [Текст] / Ю. Н. Исаков // Леса Евразии - Уральские горы : материалы V Международной конференции молодых ученых, посвященной 175-летию первого лесоустройства на Урале и 160-летию со дня рождения лесоведа Ф. А. Теплоухова (26-30 сентября 2005 г.), Москва, 26–30 сентября 2005 года /

под общей редакцией В. Г. Санаева; Московский государственный университет леса. – Москва: Московский государственный университет леса, 2005. – С. 85-86.

13. Карпова, Н. В. Экономические проблемы лесного хозяйства РФ [Текст] / Н. В. Карпова, А. Пузанков // Молодежь и XXI век - 2022 : Материалы 12-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 17–18 февраля 2022 года / Отв. редактор М.С. Разумов. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 147-149.

14. Кожевников, А. П. Инвентаризация и урожайность объектов ПЛСБ в Чебаркульском лесничестве Челябинской области [Текст] / А. П. Кожевников, А. К. Вагин, Н. А. Подгорбунский // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – № 5(37). – С. 8-10.

15. Колосова, Я. В. Современные условия работы для предприятий сферы услуг [Текст] / Я. В. Колосова // Студенческий вестник. – 2020. – № 44-6(142). – С. 66-68.

16. Кряжевских, Н. А. Состояние лесовосстановления после пожаров и сплошных рубок в условиях сосняков и березняков разнотравного типа леса [Текст] / Н. А. Кряжевских, И. В. Сорокин // Леса России и хозяйство в них. – 2020. – № 2(73). – С. 72-79.

17. Лагунова, Ю. М. Международный аутсорсинг - новые возможности удаленной занятости [Текст] / Ю. М. Лагунова // XLIX итоговая студенческая научная конференция Удмуртского государственного университета : материалы всероссийской конференции, Ижевск, 01–30 апреля 2021 года. – Ижевск: Удмуртский университет, 2021. – С. 195-196.

18. Луганский, Н. В. Санитарное состояние, как основной критерий оценки дигрессии насаждений чебаркульского лесничества в условиях рекреации [Текст] / Н. В. Луганский, Р. З. Муллагалиева, В. Н. Луганский // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 4-3. – С. 396-398.

19. Лян, Ю. Применение аутсорсинга для повышения конкурентноспособности компании на примере Apple [Текст] / Ю. Лян // Экономика и социум. – 2021. – № 6-1(85). – С. 817-822.

20. Миронов, В. Е. Аутсорсинг и его применение [Текст] / В. Е. Миронов // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы : сборник статей по материалам V Международной студенческой научно-практической конференции, Нижний Новгород, 11 апреля 2019 года / Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. Том II. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2019. – С. 102-104.

21. Мошанова, Е. А. Аутсорсинг в международном бизнесе: современные тенденции развития [Текст] / Е. А. Мошанова // Аллея науки. – 2019. – Т. 1, № 1(28). – С. 550-553.

22. Оплетаев, А. С. Обеспеченность подростом предварительной генерации перестойных насаждений Челябинской области [Текст] / А. С. Оплетаев, А. И. Чермных, А. Р. Киришбаум // Успехи современного естествознания. – 2017. – № 7. – С. 42-46.

23. Организация ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» [Электронный ресурс] : List-Org. – Электрон. дан. – М., 2023. – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/4877122>. – Загл. с экрана

24. Палагин, А. А. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса [Текст] / А. А. Палагин, Ю. А. Огорельцев // Наукосфера. – 2021. – № 3-2. – С. 251-256.

25. Покровская, Л. Л. Соотношение рыночного и государственного регулирования развития аутсорсинга в сфере ИТ-услуг: институциональный подход [Текст] / Л. Л. Покровская. – Москва-Берлин : ООО «Директмедиа Паблишинг», 2019. – 196 с.

26. Применение маркетинговых инструментов в управлении предприятиями сферы услуг [Текст] / Н. В. Бондарева, Н. А. Безрукова, Ю. Н. Жулькова, Т. Е. Лебедева // Наука Красноярья. – 2019. – Т. 8, № 5-4. – С. 29-33.

27. Родин, П. Е. Особенности лесоустройства с использованием программного обеспечения [Текст] / П. Е. Родин, Н. Г. Розломий // Молодые ученые - агропромышленному комплексу Дальнего Востока : Материалы XX Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и специалистов, Уссурийск, 30–31 марта 2020 года / Отв. редактор С.В. Иншаков. – Уссурийск: Приморская государственная сельскохозяйственная академия, 2020. – С. 221-224.

28. Рудакова, С. И. Виды аутсорсинга и примеры использования [Текст] / С. И. Рудакова // Студенческий вестник. – 2021. – № 46-7(191). – С. 60-61.

29. Торлопова, Н. В. Лес не знает границ [Текст] / Н. В. Торлопова, Т. А. Пристова // Вестник института биологии Коми научного центра Уральского отделения РАН. – 2005. – № 11(97). – С. 26-29.

30. Умарова, Э. А. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления фирмой [Текст] / Э. А. Умарова // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. – 2021. – № 2(51). – С. 132-134.

31. Умарова, Э. А. Проблемы оффшоринга и аутсорсинга [Текст] / Э. А. Умарова // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. – 2021. – № 2(51). – С. 27-30.

32. Цветкова, Н. Н. Развитие сектора ИТ-услуг в Индии и стратегия «Цифровая Индия» [Текст] / Н. Н. Цветкова // Восточная аналитика. – 2021. – № 4. – С. 43-61.

33. Цветных, А. В. Особенности оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятия лесопромышленного комплекса

[Текст] / А. В. Цветцых // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2022. – № 2(26). – С. 5-15.

34. Чебаркульский Лесхоз, ЧОБУ [Электронный ресурс] : СБИС. – Электрон. дан. – М., 2023. – Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/7420012386/741501001>. – Загл. с экрана

35. Челябинское областное бюджетное учреждение «Чебаркульский лесхоз» [Электронный ресурс] : Работа России. Федеральная служба по труду и занятости. – Электрон. дан. – М., 2023. – Режим доступа: <https://trudvsem.ru/company/1077420001450>. – Загл. с экрана

36. ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» [Электронный ресурс] : Главное управление лесами Челябинской области. – Электрон. дан. – Челябинск, 2023. – Режим доступа: [https://prioda.gov74.ru/forest/overview/Podvedy/lesnichestva/СНОВУСЧебаркульскийлесхоз.htm](https://priroda.gov74.ru/forest/overview/Podvedy/lesnichestva/СНОВУСЧебаркульскийлесхоз.htm)

37. ЧОБУ «Чебаркульский Лесхоз» [Электронный ресурс] : Rusprofile. – Электрон. дан. – М., 2023. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/3062068>. – Загл. с экрана

38. Шарипова, Л. И. Мониторинг леса [Текст] / Л. И. Шарипова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 4-3(72). – С. 140-144.

39. Швец, Н. В. Тенденции и перспективы развития лесного сектора России [Текст] / Н. В. Швец, А. Н. Панютин // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2019. – № 5(7). – С. 147-151.

40. Шкутько, О. Развитие мирового рынка деловых услуг: факторы и современные тенденции [Текст] / О. Шкутько // Oikonomos: Journal of Social Market Economy. – 2019. – № 3(15). – С. 87-100.

41. Podolianchuk, O. A. Outsourcing: semantics, types and forms [Текст] / O. A. Podolianchuk // Colloquium-Journal. – 2021. – No. 2-4(89). – P. 46-54.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 – Снимок ЧОБУ «Чебаркульский лесхоз» со спутника

