Турсукова И. И.[1], Гусева Т. И.[1], Серебрякова А. Ю.[1]

[1] Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» в г. Златоусте, Златоуст, Россия

Методические основы оценки эффективности аутсорсинга на предприятии

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Турсукова И. И., Гусева Т. И., Серебрякова А. Ю. Методические основы оценки эффективности аутсорсинга на предприятии // Креативная экономика. — 2021. — Том 15. — № 2. — С. 527–538. doi: 10.18334/ce.15.2.111732

АННОТАЦИЯ:

Актуальность статьи связана с тем, что в условиях динамично изменяющейся внешней среды, формирования единого экономического и социального пространства предприятия сталкиваются с высокой конкуренцией. Сохранить рыночные позиции способны субъекты, реализующие на практике эффективные решения, позволяющие рационально спланировать свои ресурсы. Аутсорсинг — кадровая технология с наибольшим потенциалом применения, предполагающая передачу вспомогательных функций специализированной компании. В статье авторы описывают методику оценки эффективности делегирования вспомогательных функций предприятия специализированным компаниям. Методика предполагает последовательную реализацию алгоритма и основана на сбалансированной системе показателей. Практическая значимость предлагаемой в статье методики состоит в том, что ее использование позволит руководителю принять обоснованное решение о целесообразности оптимизации численности и затрат на персонал посредством передачи непрофильных функций специализированным компаниям.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: заемный труд, делегирование функций, управленческое решение, оценка эффективности

ОБ АВТОРАХ

Турсукова Инна Ивановна, доцент кафедры экономики и права, кандидат экономических наук (dream_27@rambler.ru)

Гусева Татьяна Игоревна, доцент кафедры экономики и права, кандидат экономических наук, доцент (gusevati@susu.ru)

Серебрякова Анна Юрьевна, доцент кафедры социально-правовых и гуманитарных наук, кандидат филологических наук, доцент (serebrikovaai@susu.ac.ru)

издательство КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

creativeconomy.ru

Tursukova I.I.[1], Guseva T.I.[1], Serebryakova A.Yu.[1]

[1] Branch of the South Ural State University (National Research University) in Zlatoust, Russia

ISSN 1994-6929

Methodological foundations for evaluating the effectiveness of outsourcing in the enterprise

CITE AS:

Tursukova I.I., Guseva T.I., Serebryakova A.Yu. (2021) Metodicheskie osnovy otsenki effektivnosti autsorsinga na predpriyatii [Methodological foundations for evaluating the effectiveness of outsourcing in the enterprise]. *Kreativnaya ekonomika. 15*. (2). — 527-538. doi: 10.18334/ce.15.2.111732

ABSTRACT:

The relevance of the article is related to the fact that in the conditions of a dynamically changing external environment, the formation of a single economic and social space, enterprises face high competition. Entities that implement effective solutions that allow them to rationally plan their resources are able to maintain their market positions. Outsourcing is a personnel technology with the greatest potential for application, involving the transfer of support functions to a specialized company [14]. In the article, the authors describe a methodology for evaluating the effectiveness of delegating support functions of an enterprise to specialized companies. The methodology assumes a consistent implementation of the algorithm and is based on a balanced scorecard. The practical significance of the methodology proposed in the article is that it will allow the manager to make an informed decision on the viability of feasibility of optimizing the number and cost of personnel by transferring non-core functions to specialized companies.

KEYWORDS: agency labour, outsourcing, management decision, performance assessment

JEL Classification: M11, M12, M21

Received: 08.02.2021 / **Published:** 28.02.2021
© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Tursukova I.I. (dream_27@rambler.ru)

Введение

Российские предприятия часто сталкиваются с проблемой большого физического и морального износа основного и вспомогательного оборудования; с недостатком, а иногда и отсутствием источников финансирования; постоянным

ростом цен на сырье и материалы, высокой налоговой нагрузкой. Кроме этого, наличие зарубежных производителей, импортеров аналогичной продукции, располагающих дешевой рабочей силой, более современным оборудованием и новыми технологиями, усиливает конкуренцию. С целью сохранения и улучшения рыночных позиций предприятия вынуждены концентрировать свои усилия на ключевых видах деятельности. Одновременно с этим требуют внимания и непрофильные виды деятельности, которые не приносят доход, но обеспечивают нормальное функционирование всего предприятия в целом.

В этой связи перед предприятиями возникает проблема рационального распределения времени и ресурсов между основными и вспомогательными подразделениями и их функциями. Для решения данной проблемы предлагается практическая реализация аутсорсинга, сущность которого заключается в передаче непрофильных функций специализированным компаниям с целью концентрации на основных.

Изучению сущности аутсорсинга, его возможностей и рисков, а также областей применения предшествовало осознание работ таких ученых, как П. В. Бизюкова, И. М. Козина, А. Ляпина, Л. И. Смирных, и др. [4, 8, 10, 15] (*Bizyukov, Gerasimov, Saurin, 2012; Kozina, 2012; Lyapin, Noynkheffer, Sharshukova, Bizyukov, 2007; Smirnyh, 2011*).

Несмотря на большое количество исследований в области аутсорсинга, вопросы методического инструментария, системы сбалансированных показателей, позволяющей оценить целесообразность управленческого решения о делегировании непрофильных функций специализированным компаниям, остаются недостаточно разработанными.

Целью данного исследования является соотнесение выявленных возможностей и рисков кадровой технологии — аутсорсинг — с конкретными показателями и создание методики, позволяющей моделировать ситуацию выбора между инсорсингом и аутсорсингом.

Научная новизна исследования заключается в формировании нового методического подхода к оценке целесообразности управленческого решения в разрезе делегирования непрофильных функций аутсорсинговым компаниям.

Авторская гипотеза заключается в том, что ситуация с сохранением и укреплением рыночных позиций предприятиями усугубилась в условиях радикальных структурных перемен в обществе и обострилась необходимость в реализации современных моделей взаимодействия на рынке труда, позволя-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

ющих грамотно распределять ресурсы предприятия, сохраняя при этом высокое качество конечного продукта или услуги.

Делегирование вспомогательных функций высвобождает ресурсы предприятия для развития основного или нового направления. Для успешного ведения бизнеса часто требуются услуги узкоспециализированных специалистов, однако не каждое предприятие готово принять в штат такого сотрудника, ведь оплата его труда может оказаться слишком высокой [13] (*Petrov, Testova, 2014*). Оптимальным решением в подобных ситуациях является передача непрофильных функций на аутсорсинг. Аутсорсинговая компания несет полную ответственность за результат проделанной работы. Несомненным преимуществом аутсорсинга является сокращение расходов предприятия на выполнение определенных задач, сопровождающееся ростом показателей эффективности [5] (*Gridneva, Petrova, Testova, 2019*).

Договор между предприятием и аутсорсером определяет стоимость предоставляемой услуги. Численность персонала, задействованного в реализации функции, планирует аутсорсер. Предприятие не может оказывать влияние на персонал специализированной компании, поскольку не имеет трудовых отношений с ним [4] (*Bizyukov, Gerasimov, Saurin, 2012*).

Какие функции делегируют на аутсорсинг? Внешнему исполнителю можно передать любые функции предприятия. На практике самыми распространенными являются бухгалтерский учет, юридическое сопровождение деятельности, маркетинговые исследования, информационное обслуживание, логистика, сфера обслуживания и другие [8] (*Kozina, 2012*).

Преимущества использования аутсорсинговых услуг условно можно разделить на две группы. Первая группа — позволяет руководству не отвлекаться от основного вида деятельности: привлечь и удержать квалифицированный персонал, обеспечить непрерывность хозяйственной деятельности. Однако возможность использовать чужой, накопленный годами высокопрофессиональный опыт при решении аналогичных задач является основным преимуществом кадровой технологии.

Возможность переложить обязательство за ошибки, допущенные сотрудниками аутсорсинговой компании, возместить ущерб, получить доступ к информационным ресурсам — все это преимущества второй группы [5] (*Gridneva, Petrova, Testova, 2019*).

Моделированию ситуации выбора между инсорсингом и аутсорсингом предшествует определенная последовательность решений (рис. 1). Рассмотрим ее более подробно.



Рисунок 1. Основные этапы принятия управленческого решения о делегировании функций провайдеру

Источник: составлено авторами.

1. Формирование оптимальной организационной структуры предприятия

Для эффективного функционирования производственных мощностей и соответствия им количественно-качественной структуры и состава специалистов на численность персонала необходимо планировать на основе норм времени и норм выработки [11] (*Mironenko, Sakharova, 2020*). При достаточном охвате нормированием выполняемых работ данный метод позволяет получить точную численность персонала [3] (Anufrieva, 2007).

На основе нормы времени нормативная численность рассчитывается по формуле 1.

$$H = \frac{T_0}{Ф_{РВ} \cdot К_{ВН}}, \quad (1)$$

где H — нормативная численность персонала, чел.;

$Ф_{РВ}$ — фонд рабочего времени на планируемый период, чел./ч.;

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

$К_{ВН}$ — плановый коэффициент выполнения норм.

Норма выработки является величиной, обратной норме времени. Расчет численности персонала на основе норм выработки дает объективный и точный результат (формула 2).

$$Н = \frac{V}{Ф_{РВ} \cdot Н_{ВЫР} \cdot К_{ВН}}, \quad (2)$$

где

$Н_{ВЫР}$ — норма выработки в принятых единицах измерения [1] (*Adamchuk, Romashov, Sorokina, 2000*).

Для того чтобы оргструктура была управляема, необходимо помнить, что большое количество уровней отрицательно влияют на качество взаимодействия сотрудников. Планирование подразделений, находящихся в ведении руководителя, должно подкрепляться нормами управляемости. Группировка однотипных видов работ в соответствующие структурные единицы способствует увеличению спектра операций, а также обеспечивает экономию денежных средств [11] (*Mironenko, Sakharova, 2020*).

Эффективно функционирующая оргструктура позволяет своевременно реагировать на изменения внешней среды, обеспечивать достижение поставленных целей путем рационального использования внутренних ресурсов.

2. Формирование эффективно функционирующей системы подразделений в рамках исследуемого предприятия

Целью реализации второго этапа является выделение подразделения, функции которого подлежат передаче провайдеру.

Для достижения поставленной цели необходимо сформировать систему ключевых показателей эффективности, транслирующих результативность деятельности подразделений, а также степень достижения стратегических целей предприятия.

Наибольший потенциал применения имеет система сбалансированных показателей, набор финансовых и нефинансовых индикаторов, позволяющая оценить деятельность предприятия в разрезе четырех составляющих:

- финансы (рентабельность продаж, платежеспособность, финансовая устойчивость и т. п.);
- персонал (текучесть кадров, производительность труда, травматизм и т. п.);
- внутренние бизнес-процессы (количество рекламаций, простои оборудования; утечка конфиденциальной информации и т. п.);

- маркетинг (доля рынка, объем спроса, реклама и т. п.) [2] (*Angelina, Kozhukhova, 2020*).

Каждую составляющую необходимо интерпретировать в форме одного или нескольких показателей (табл. 1).

Таблица 1

Показатели результативности деятельности подразделения

Показатель	Экономическое содержание	Методика расчета
Расчетный отдел		
Коэффициент загрузки сотрудника	Характеризует степень загрузки сотрудника подразделения	Фактическое рабочее время сотрудника подразделения / норма рабочего времени за период на одного работника
Коэффициент текучести кадров для подразделения	Характеризует социальный климат внутри коллектива, степень его удовлетворенности условиями труда	Количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию / среднесписочное число сотрудников

Источник: составлено авторами.

creativeconomy.ru

В таком же разрезе считаем необходимым сформировать показатели и для других вспомогательных подразделений предприятия.

Принятие решения о результативности деятельности подразделений возможно посредством сравнения значений ключевых показателей эффективности с плановыми или нормативными значениями [9] (Kryukov, 2010). В случае их несоответствия необходимо провести дополнительный анализ с точки зрения эффективности деятельности подразделения.

3. Формирование набора показателей для оценки эффективности аутсорсинга

Эффективность любого исследуемого явления необходимо рассматривать в разрезе двух составляющих. Социальную составляющую эффективности в форме стимулов можно обеспечить в том случае, когда предприятие является финансово устойчивым и генерирует прибыль, позволяющую профинансировать данные стимулы. Экономическую составляющую эффективности возможно обеспечить, когда сотрудники предоставят предприятию свою рабочую силу, знания, умения и навыки, что они готовы сделать, когда располагают социальными стимулами.

Концентрация внимания на возможностях и рисках кадровой аут-технологии позволяет сформировать методику оценки эффективности аутсорсинга

ISSN 1994-6929

посредством сбалансированной системы показателей, интерпретирующих экономическую и социальную составляющую эффективности.

Одно из преимуществ аутсорсинга — оптимизация затрат на персонал предприятия — возможно интерпретировать показателями, которые будут отнесены к экономической составляющей эффективности:

- удельный вес затрат на персонал в структуре себестоимости;
- выплаты социального характера в расчете на одного работника;
- размер обязательств предприятия перед бюджетом на один рубль выручки от продаж.

Одним из недостатков кадровой аут-технологии является отсутствие возможности оказывать влияние на сотрудников аутсорсинговой компании. В этой связи одним из показателей социальной составляющей эффективности будет являться показатель качества выпускаемой продукции, оказываемых услуг.

Общий интегральный показатель, учитывающий все аналитические направления, позволит принять управленческое решение об эффективности данной кадровой технологии.

4. Управление рисками аутсорсинга

Риск остается гипотетической опасностью до момента его наступления [16] (*Shapkin, 2003*). Для того чтобы грамотно и эффективно воздействовать на него, необходимо идентифицировать риск, провести его качественную и количественную оценку, разработать мероприятия, направленные на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных рисковой ситуацией [12] (*Ovanesyan, Midler, 2011*).

Одним из главных аспектов качественной и количественной оценки является выбор методики, обеспечивающей объективность полученных результатов [7] (*Kovaleva, 2018*).

Видовое разнообразие рисков и причин их возникновения создает предпосылки для систематизации факторов риска в четырех направлениях:

- производство (поломка оборудования, брак в производстве и т. д.);
- персонал (травматизм, текучесть кадров, социальная напряженность и т. д.);
- финансы (снижение платежеспособности, рост курса валюты, увеличение процентных ставок по кредитам и т. д.);
- «общие» подсистемы (загрязнение окружающей среды, появление новых конкурентов и т. д.) [17] (*Shelevoy, 2010*).

Группировка факторов риска в названных выше направлениях создает условия для их объективной оценки, а также для определения способов воздействия на них с целью минимизации.

При количественной оценке последствий рисков подсистемы «Производство», оказывающих влияние на физический возраст оборудования, на качество производимой продукции, величина потерь будет определяться расходами, необходимыми для воспроизводства основных фондов.

При количественной оценке рисков, связанных с персоналом, величина потерь будет определяться компенсационными выплатами работникам.

При количественной оценке рисков, связанных с финансами предприятия, величина потерь будет определяться величиной, на которую может снизиться конечный финансовый результат деятельности в результате наступления рискового события [17] (*Shelevoy, 2010*).

Для качественной оценки риска наибольшую практическую значимость имеет метод экспертных оценок.

5. Принятие управленческого решения о целесообразности аутсорсинга

На данном этапе руководством предприятия должны быть систематизированы и проанализированы результаты, полученные в ходе реализации вышеназванных решений, с целью моделирования ситуации выбора между инсорсингом и аутсорсингом непрофильных функций.

Заключение

Динамично изменяющаяся внешняя среда, появление новых конкурентов, формирование единого экономического и социального пространства требуют мобильности, своевременности принятия обоснованных решений. В современных реалиях такая кадровая технология, как аутсорсинг, является оперативной и эффективной.

Однако несмотря на перечисленные выше достоинства, «рынок аутсорсинга в России еще не достиг своего насыщения» [6] (*Evseeva, Evseeva, Zverev, 2020*). Подобная осторожность со стороны российских компаний к данной кадровой технологии обусловлена «наличием рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального и иного характера в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия; отсутствием рычагов управляющего воздействия на сотрудников аутсорсинговой компании, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

на обслуживание; юридической ответственностью перед контролирующими органами за переданные аутсорсинговой компании функции» [5] (*Gridneva, Petrova, Testova, 2019*).

С целью повышения эффективности принимаемых решений в разрезе моделирования ситуации выбора между инсорсингом и аутсорсингом на предприятии необходимо внедрение сбалансированной системы показателей (ССП), которая позволит заполнить пробел большинства управленческих систем: отсутствие всестороннего анализа деятельности предприятия.

Недостаточная степень изученности рисков кадровой аут-технологии формирует интерес ученых в разрезе методических аспектов, связанных с обеспечением информационной безопасности, а также формированием рычагов воздействия на сотрудников аутсорсинговой компании при заключении договора.

ИСТОЧНИКИ:

1. Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Экономика и социология труда. / учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 407 с.
2. Ангелина И. А., Кожухова Е. С. Диагностика эффективности управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит. — 2020. — № 2 (18). — с. 6–16.
3. Ануфриева О. Б. Организационная структура как важный механизм управления предприятием // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. — 2007. — № 7. — с. 83–90.
4. Бизюков, П. В., Герасимов Е. С., Саурин С. А. Заемный труд: последствия для работников. — М.: АНО «Центр социально-трудовых прав», 2012. — 184 с.
5. Гриднева М. А., Петрова М. А., Тестова В. С. Аутсорсинг персонала. / учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. — 88 с.
6. Евсеева, О. А., Евсеева, Е. А., Зверев, С. А. Тренды рынка найма персонала: международный опыт и российская практика в условиях цифровизации // Дискуссия. — 2020. — № 3(100). — с. 57–66.
7. Ковалева Н. В. Методы оценки финансовых рисков в современных экономических условиях // Экономика. Бизнес. Финансы. — 2018. — № 11. — с. 18–22.
8. Козина И. М. Люди заемного труда: социальный состав и характеристики работы // Экономическая социология. — 2012. — № 5. — с. 18–33.
9. Крюков М. А. Анализ эффективности деятельности филиалов и подразделений — необходимое условие устойчивости бизнеса // Эффективное антикризисное управление. — 2010. — № 4(63). — с. 84–87.
10. Ляпин А., Нойнхеффер Г., Шаршукова Л., Бизюков П. Неустойчивая занятость и ее последствия для работников. / Центр социально-трудовых прав. — М.: Центр социально-трудовых прав, 2007. — 48 с.

11. Мироненко О. В., Сахарова С. В. Оптимизация организационной структуры предприятия на основе анализа бизнес-процессов // Управление социально-экономическими системами. — 2020. — № 1. — с. 27–32.
12. Ованесян Н. М., Мидлер Е. А. Управление рисками на промышленном предприятии посредством организационно-экономического механизма страхования // Вестник ДГТУ. — 2011. — № 9(60). — с. 1719–1725.
13. Петров М. А., Тестова В. С. Аутсорсинг в работе с персоналом. / учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. — 51 с.
14. Позубенкова Э. И., Арзамасцева Л. А. Аутсорсинг персонала в системе диверсификации // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2013. — № 10 (108). — с. 130–134.
15. Смирных Л. И. Нестандартные трудовые договоры: влияние на занятость и заработную плату // Вестник Воронежского Государственного Университета. Серия «Экономика и управление». — 2011. — № 2. — с. 164–173.
16. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. / монография. — М.: Дашков и Ко, 2003. — 544 с.
17. Шелевой Д. Г. Формирование механизма управления рисками строительных предприятий. / автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Шелевой Денис Геннадьевич. — Хабаровск, 2010. — 24 с.

REFERENCES:

Adamchuk V. V., Romashov O. V., Sorokina M. E. (2000). *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Labor economics and sociology] (in Russian).

Angelina I. A., Kozhukhova E. S. (2020). *Diagnostika effektivnosti upravleniya predpriyatiem na osnove sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Diagnostics of the efficiency of enterprise management based on a balanced scorecard]. *Sbornik nauchnyh rabot serii «Finansy, uchet, audit.* (2 (18)). 6–16. (in Russian).

Anufrieva O. B. (2007). *Organizatsionnaya struktura kak vazhnyy mekhanizm upravleniya predpriyatiem* [Organizational structure as main mechanism for manage of company]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsialno-ekonomicheskie nauki.* (7). 83–90. (in Russian).

Bizyukov, P. V., Gerasimov E. S., Saurin S. A. (2012). *Zaemnyy trud: posledstviya dlya rabotnikov* [Agency labour: consequences for employees] (in Russian).

Evseeva, O. A., Evseeva, E. A., Zverev, S. A. (2020). *Trendy rynka nayma personala: mezhdunarodnyy opyt i rossiyskaya praktika v usloviyakh tsifrovizatsii* [Recruitment market trends: international experience and Russian practice in the context of digitalization]. *Discussion.* (3(100)). 57–66. (in Russian).

Gridneva M. A., Petrova M. A., Testova V. S. (2019). *Autsorsing personala* [Staff outsourcing] (in Russian).

ISSN 1994-6929

Kovaleva N. V. (2018). *Metody otsenki finansovyh riskov v sovremennyh ekonomicheskikh usloviyakh* [Methods of financial risks assessment in the current economic conditions]. *Ekonomika. Biznes. Finansy.* (11). 18–22. (in Russian).

Kozina I. M. (2012). *Lyudi zaemnogo truda: sotsialnyy sostav i kharakteristiki raboty* [Temporary agency workers: social characteristics and employment]. *Economic sociology.* (5). 18–33. (in Russian).

Kryukov M. A. (2010). *Analiz effektivnosti deyatelnosti filialov i podrazdeleniy — neobkhodimoe uslovie ustoychivosti biznesa* [Analysis of the effectiveness of branches and divisions — a necessary condition for business sustainability]. \. (4(63)). 84–87.. (in Russian).

Lyapin A., Noynkheffer G., Sharshukova L., Bizyukov P. (2007). *Neustoychivaya zanyatost i ee posledstviya dlya rabotnikov* [Precarious employment and its consequences for workers] (in Russian).

Mironenko O. V., Sakharova S. V. (2020). *Optimizatsiya organizatsionnoy struktury predpriyatiya na osnove analiza biznes-protsessov* [Optimisation of the organisational structure of the enterprise based on the analysis of business processes]. *Upravlenie sotsialno-ekonomicheskimi sistemami.* (1). 27–32. (in Russian).

Ovanesyan N. M., Midler E. A. (2011). *Upravlenie riskami na promyshlennom predpriyatii posredstvom organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma strakhovaniya* [Risk management at the industrial enterprise using business insurance mechanism]. *Vestnik DGTU.* (9(60)). 1719–1725. (in Russian).

Petrov M. A., Testova V. S. (2014). *Autsorsing v rabote s personalom* [Outsourcing in human resources management] (in Russian).

Pozubenkova E. I., Arzamastseva L. A. (2013). *Autsorsing personala v sisteme diversifikatsii* [Outsourcing of staff in diversification system]. *Bulletin of Altai State Agricultural University.* (10 (108)). 130–134. (in Russian).

Shapkin A. S. (2003). *Ekonomicheskie i finansovye riski. Otsenka, upravlenie, portfel investitsiy* [Economic and financial risks. Valuation, management, investment portfolio] (in Russian).

Shelevoy D. G. (2010). *Formirovanie mekhanizma upravleniya riskami stroitelnyh predpriyatiy* [The risk management mechanism for construction companies] (in Russian).

Smirnyh L. I. (2011). *Nestandartnye trudovye dogovory: vliyanie na zanyatost i zarabotnuyu platu* [Non-standard employment contracts: impact on employment and wages]. *Vestnik Voronezhskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya «Ekonomika i upravlenie».* (2). 164–173. (in Russian).