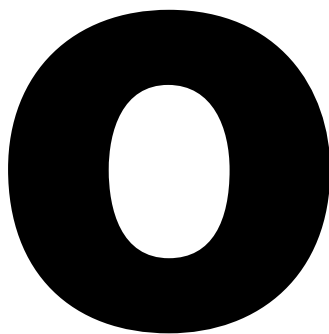


Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления

Автором статьи предложено определение аутсорсинга и составлен перечень ключевых отличий аутсорсинга от иных форм межфирменного сотрудничества. Представлены и рассмотрены классификации видов аутсорсинга в соответствии с формулированными критериями



И.Д. Котляров
доцент кафедры «Финансовые
рынки и финансовый
менеджмент» Национального
исследовательского
университета — Высшей школы
экономики,
Санкт-Петербург,
ivan.kotliarov@mail.ru,
канд. экон. наук

Одной из важнейших проблем в исследовании аутсорсинга является разработка отсутствующих в настоящее время критериев его отличия от других форм межфирменной кооперации. Без определения этих критериев выделение аутсорсинга как самостоятельного экономического и организационного феномена лишено смысла, поскольку не существует четкого, однозначного понимания прав и обязанностей участников аутсорсинговой сделки.

Такой точки зрения придерживаются сегодня многие специалисты-теоретики и практикующие бизнесмены. При этом они либо склонны отказывать аутсорсингу в статусе отдельного экономического явления и предпочитают трактовать его в основном как синоним подряда (возможно, с большей адаптацией конечного продукта под требования заказчика) [1], либо относят к нему любые формы разделения труда и привлечения фирмой внешних ресурсов, расширяя смысл этого понятия.

В последнем случае иногда доходит до курьезов, например, в работе «Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга» [1] говорится о наличии аутсорсинга в живой природе и в качестве примера приводится разделение обязанностей в муравейнике.

Поэтому поиск критериев, которые позволят выделить аутсорсинг из других форм межфирменного сотрудничества и сформулировать его определение, становится актуальной задачей. В то же время, если такие критерии не будут найдены, это позволит сделать вывод об аутсорсинге как несамостоятельном виде сотрудничества, который может быть сведен к какому-либо иному виду кооперации.

Автор статьи предлагает свое решение этой проблемы.

Аутсорсинг как экономическое и организационное явление

Проанализируем существующие подходы к описанию аутсорсинга (табл. 1). В первую очередь отметим отсутствие единообразия терминологии при описании аутсорсинга. В отдельных работах термин «аутсорсер» используется для обозначения оператора, принявшего на себя исполнение переданного ему заказчиком бизнес-процесса [2], тогда как в других публикациях этим термином, напротив, обозначается предприятие-заказчик [3]. Однако наибольшее распространение получил первый вариант, и в данной работе мы будем применять термин «аутсорсер» для обозначения внешнего по отношению к заказчику оператора.

Также отметим, что в России нет законодательных актов, регламентирующих аутсорсинг. Попытки дать определение аутсорсинга встречаются в нормативных документах отдельных субъектов Российской Федерации и во внутренних документах крупных государственных компаний, однако они не претендуют на регулирование отношений аутсорсинга на федеральном уровне, а содержащиеся в них определения неудачны, поскольку затрагивают лишь его частные аспекты и не позволяют в достаточной степени разграничить аутсорсинг и подряд. Приведем некоторые из этих определений:

► аутсорсинг — способ оптимизации деятельности филиалов за счет концентрации усилий на осуществлении основных видов деятельности и передачи выполнения отдельных видов работ (услуг) специализированным организациям (индивидуальным предпринимателям) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала филиалов [4]. С формальной точ-

ключевые слова

аутсорсинг, подряд, критерии, классификация

Таблица 1

Сравнительный анализ различных подходов к определению аутсорсинга

Определение	Достоинства	Недостатки
► Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [6]	► Долгосрочный характер сотрудничества ► Поддержание оговоренного уровня цен на предоставляемую услугу в течение сотрудничества ► Возможность передачи ключевых для оказываемой услуги активов от заказчика оператору	► Аутсорсинг не обязательно сопровождается переводом подразделений от заказчика к оператору ► Отсутствует описание содержательных отличий услуг, предоставляемых оператором, от всех иных услуг производственного назначения
► ...продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов (ремонт, бухгалтерский учет, отливка заготовки); переход на приобретение соответствующей продукции или услуг на стороне [7]	► Возможность передачи ключевых для оказания услуги активов от заказчика оператору	► Фактически смешиваются два разнородных явления: передача бизнес-процесса на исполнение внешнему оператору и продажа собственных мощностей, используемых для реализации бизнес-процесса своими силами ► Не указывается, в чем состоит отличие аутсорсинга от других способов приобретения товаров и услуг на стороне
► По контракту об аутсорсинге передается выполнение имеющегося на предприятии процесса на определенный период времени по договору подряда определенного объема работ. Наряду с этим подряд может касаться бизнес-процессов, которые на предприятии самостоятельно никогда не выполнялись [8]	► Попытка разграничения подряда и аутсорсинга	► Предложенный критерий размыт и не всегда строго выполняется (в частности, договор подряда может быть заключен на определенный срок, а при аутсорсинге речь может идти о заранее оговоренном объеме работ)
► Аутсорсинг заключается в рассредоточении основных выполняемых функций внутри фирмы. Последняя берет на себя ответственность за функции, которые выполняет лучше других и с наименьшими затратами, а остальные распределяет между субъектами [9]	► Аутсорсинг представляет собой не просто заказ товаров и услуг на стороне, а способ повышения качества управления предприятием	► Неясно, между какими субъектами происходит распределение функций (внутренними или внешними по отношению к компании) ► Такое разграничение важно для крупных предприятий (вертикально интегрированных компаний и т.д.) ► Не описаны отличия аутсорсинга от других форм производственной кооперации
► Передача некоторых функций во внешнее управление (outsourcing) выполняется по контракту между фирмой, передающей в аутсорсинг (аутсорсер), и аутсорсинговыми фирмами (провайдер услуг) с целью предоставления услуг или выполнения производственных операций, которые в данный момент выполняет сама фирма (аутсорсер). Основной разницей между соглашением о передаче во внешнее управление и любым другим соглашением о купле-продаже является то, что фирма передает в управление лишь часть функций, которые она исполняет [3]	► Несмотря на тесную интеграцию, участники аутсорсингового сотрудничества остаются независимыми компаниями	► Отсутствует описание содержательных отличий услуг, предоставляемых оператором, от всех иных услуг производственного назначения
► Эта форма получила название аутсорсинг (outsourcing (sic!) — втекающий извне) и качественно отличается от кооперации и субконтрактинга тем, что фирма-поставщик, оставаясь юридически самостоятельной, в определенной степени вливается в структуру фирмы-заказчика, выполняя его стандарты, работая в поле совместных планирования, учета, менеджмента качества и логистики [10]	► Попытка выявить отличия аутсорсинга от кооперации и субконтрактинга ► Описание механизма «встраивания» оператора в структуру заказчика	► Отсутствие указаний на взаимный характер аутсорсинговых отношений
► ...аутсорсинг выступает интегрированной формой администрирования предпринимательского бизнеса в условиях развитого разделения предпринимательских функций и повышения требований к профессиональному уровню бизнеса... В основе развития современного аутсорсинга лежит интеграция бизнеса потребителей и провайдеров аутсорсинговых услуг, обладающая коммуникационной, ресурсной, технологической, мотивационной, ценностной и нормативной целостностью» [11]	► Акцент на взаимовыгодном характере аутсорсинговых отношений ► Подчеркивание факта интеграции бизнесов двух независимых компаний. Описание фундамента, на котором строится эта интеграция	► Не уточняется механизм взаимодействия фирм в рамках аутсорсингового соглашения
► ...под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-	► Указание на долгосрочный характер аутсорсинговых отношений	► Неясно отличие аутсорсинга от других форм долгосрочных кооперационных отношений

Таблица 1 (окончание)

Определение	Достоинства	Недостатки
экономических, производственно–технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения [12]	► Указание на то, что оператор предоставляет в пользование заказчика свои ресурсы	
► ...аутсорсинг, экономической сущностью которого является передача на контрактной основе отдельных или всех видов деловой активности компанией–принципалом специализированной фирме (аутсорсеру) с условием покупки результатов этой деятельности [2]	► Описание гарантий, которые получает внешний оператор от сотрудничества с заказчиком	► Отсутствие описания содержательных отличий аутсорсинга от других видов контрактного сотрудничества
► Аутсорсинг определяется как современная методология управления в экономических системах, основанная на интеграции основных ресурсов и компетенций организации с ресурсами и компетенциями внешних поставщиков специализированных услуг (аутсорсеров), обеспечивающая достижение синергетического эффекта [13]	► Аутсорсинг трактуется как интеграция ресурсов и компетенций заказчика и оператора	► Неясна степень глубины интеграции ресурсов и компетенций заказчика и оператора (в отличие от других форм межфирменного сотрудничества)
► Аутсорсинговая услуга — это деятельность материального и нематериального характера, предполагающая принятие от клиента к выполнению части или всех операций (функций) на субподряд, осуществляемая на договорной основе, имеющая конечной целью повышение уровня создаваемой потребительской ценности как самим аутсорсером, так и клиентом [14]	► Подчеркивается, что сотрудничество в рамках аутсорсинга должно содействовать повышению потребительской ценности как у оператора, так и у заказчика	► Определяется не сам аутсорсинг как экономико–организационное явление, а аутсорсинговая услуга, что ведет к излишней терминологической и содержательной путанице (как отличить аутсорсинговую услугу от услуг, предоставляемых в рамках аутсорсинга?) ► Определение излишне расплывчато ► Некорректным представляется определение аутсорсинга через субподряд

ки зрения это определение страдает как минимум двумя недостатками: за счет аутсорсинга можно оптимизировать деятельность не только филиалов, но и головной компании, применение аутсорсинга не всегда сопровождается сокращением персонала;

► под аутсорсингом... понимается передача функций или части функций по управлению организацией сторонним организациям [5]. Недостатком этого определения является то, что на аутсорсинг могут передаваться не только управленческие функции.

Анализируя табл. 1, можно обобщить недостатки предпринимавшимся до настоящего времени попыткам дать определение аутсорсинга:

► внимание исследователей концентрируется только на одной составляющей аутсорсинга (экономической, управленческой, организационной и т.д.), что не позволяет в полной мере охватить его специфику. В отдельных случаях попытки описать аутсорсинг носят еще более частный характер, когда, например, исследователь принимает за основу для предлагаемого определения какой-либо конкретный элемент, типичный не для всех видов аутсорсинга;

► отсутствует четкое разграничение аутсорсинга и других форм заказа товаров и услуг на стороне, критерии, предлагаемые для проведения такого разграничения, размыты и допускают смешение аутсорсинга с другими формами межфирменного сотрудничества.

Для устранения этих недостатков целесообразно проанализировать различные аспекты аутсорсинговых отношений (табл. 2). Это позволяет нам дать определение аутсорсинга как специфического инструмента повышения эффективности деятельности предприятия, основанного на привлечении на платной и долгосрочной основе ресурсов, сформированных, организованных и управляемых внешним оператором, для выполнения необходимого заказчику бизнес-процесса, при этом отношения оператора и заказчика включают как рыночную, так и иерархическую составляющие.

В табл. 3 сделана попытка формализовать характеристики, отличающие аутсорсинг от иных форм межфирменного сотрудничества.

Предложенная классификация не включает такие формы производ-

Таблица 2
Анализ структуры отношений аутсорсинга

Экономическая основа	Углубление разделения труда с сопутствующим ему соответствующим углублением кооперации
Экономическое содержание	► Предоставление аутсорсером заказчику специализированных (адаптированных под специфические потребности заказчика) ресурсов для реализации необходимых заказчику бизнес-процессов ► Предоставление происходит на платной и долгосрочной основе ► Адаптация ресурсов может происходить в том числе и за счет передачи профильных подразделений заказчика и связанных с ними активов и компетенций аутсорсеру
Управленческое содержание	► Передача выполнения определенной функции внешнему оператору с целью снижения издержек и повышения качества ► Аутсорсер при этом принимает на себя обязательства не только по качеству итогового продукта, но и по способу выполнения этой функции, составу и качеству привлеченных ресурсов
Организационное содержание	► Квазиинтернализация (включение элементов иерархии в рыночный обмен между аутсорсером и заказчиком) [15] ► Достигается за счет долгосрочности сотрудничества, контроля над ценами на услуги аутсорсера со стороны заказчика, соответствия ресурсов аутсорсера запросам заказчика, соблюдения аутсорсером требований системы качества заказчика и т.д. ► Аутсорсер фактически функционирует в качестве внешнего подразделения заказчика
Предпринимательское содержание	► Снижение рисков (для аутсорсера — за счет работы под заказ и гарантии выкупа товаров и услуг, для заказчика — благодаря отказу от избыточных основных фондов и персонала)
Маркетинговая составляющая	► Формирование или усиление конкурентных преимуществ заказчика за счет использования специфических ресурсов и компетенций аутсорсера

ственной кооперации, как давальческое производство, процессинг и толлинг (разновидность давальческого производства в сочетании с налоговой оптимизацией). На наш взгляд, в качестве самостоятельных форм их выделять нецелесообразно (их можно отнести либо к производству на заказ, либо к полноценному аутсорсингу — в зависимости от критериев, которым они удовлетворяют (см. табл. 3). Из этой таблицы следует, что между аутсорсингом и подрядом много общего. Тем не менее имеются признаки, отличающие эти формы кооперации друг от друга (см. табл. 1). Отметим, что не все выделенные условия могут выполняться в каждой конкретной аутсорсинговой сделке — должно соблюдаться хотя бы одно из них; чем больше условий выполняется, тем о большей степени интеграции предприятий в рамках аутсорсинга идет речь (тем сильнее иерархическая составляющая в их взаимодействии).

При этом важно понимать следующее:

► при аутсорсинге, как и подряде, речь идет о сотрудничестве между предприятиями. Если предприятие передает какую-либо задачу физическому лицу, то речь идет не об аутсорсинге, а о трудовых отношениях. Это позволяет из-

бежать расширительного толкования аутсорсинга как формы (в том числе) привлечения временных внештатных сотрудников;

► аутсорсер имеет право вносить изменения в те или иные технологические процессы аутсорси, если это необходимо для более качественного выполнения переданной ему функции. Например, при ИТ-аутсорсинге оператор может рекомендовать заказчику докупить дополнительное оборудование или программное обеспечение, реорганизовать внутреннюю сеть и т.д.;

► часто аутсорси передает аутсорсеру свои ликвидируемые подразделения (функции которых отдаются аутсорсеру), определенные технологии и иные компетенции. Именно эта ситуация отражена в нижней правой ячейке табл. 3;

► характеристики, приведенные в правой колонке табл. 3, являются формализацией требований, которым должно соответствовать внешнее подразделение (то есть независимое предприятие, фактически входящее в структуру аутсорси).

Определенный научный интерес представляет разработка критериев классификации аутсорсинга. Основные подходы к решению этой задачи представлены в табл. 4.

Таблица 3
Отличительные характеристики аутсорсинга

Сравниваемые признаки	Закупка товаров (услуг)	Заказ товаров (услуг)	Подряд (субконтрактинг)	Аутсорсинг бизнес-процессов (задач)
Сущность деятельности поставщика (оператора)	Поставщик по собственной инициативе изготавливает товар для продажи на открытом рынке без наличия твердых заказов на него	Поставщик производит товар (оказывает услугу) только после получения заказа	Поставщик производит товар (оказывает услугу) только после получения заказа	Оператор производит продукт (оказывает услугу) при наличии заказа от аутсорси
Гарантии получения выручки поставщиком (оператором)	Гарантия продажи товара и получения выручки отсутствует (определяется рыночной конъюнктурой и пожеланиями клиента)	Заказчик гарантирует выкуп произведенного товара (оказываемых услуг) и его своевременную оплату	Заказчик гарантирует выкуп произведенного товара (оказываемых услуг) и его своевременную оплату	Аутсорси гарантирует выкуп произведенного товара (оказываемых услуг) и его своевременную оплату
Назначение товара (услуги)	Товар (услуга) может быть использован для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях	Товар (услуга) может быть использован для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях	Товар будет использован заказчиком в коммерческих целях	Товар (услуга) предназначен для использования аутсорси в коммерческих целях
Участники сделки	Участники сделки могут быть физическими или юридическими лицами	Участники сделки могут быть физическими или юридическими лицами	Участники сделки могут быть только юридическими лицами	Участники сделки могут быть только юридическими лицами
Характеристики товара (услуги)	Товар (услуга) изготавливается в соответствии с собственными спецификациями поставщика и является стандартизированным для всех покупателей	Поставщик получает от покупателя только спецификации товара	Поставщик получает от покупателя подсобные спецификации выполняемых работ и рекомендации по их выполнению	Товар (услуга) производится в соответствии с требованиями заказчика. Эти требования включают в себя развернутые технические характеристики товара, технологию производства и организацию системы контроля качества
Механизм ценообразования	Продавец самостоятельно устанавливает цену на свой товар (услугу) и в случае необходимости предоставляет покупателю скидку	Цена определяется заказчиком и исполнителем путем переговоров	Заказчик устанавливает подрядчику смету работ	Оператор раскрывает заказчику структуру и размер своих издержек, после чего заказчик и оператор устанавливают нормативную величину наценки на товары (услуги) оператора
Характер производственных мощностей поставщика (оператора)	Производитель (поставщик) самостоятельно формирует свои производственные мощности, исходя из специфики производимого (поставляемого) им товара	► Производитель (поставщик) самостоятельно формирует свои производственные мощности, исходя из усредненных характеристик того товара, который он намерен производить на заказ ► Производство товара с характеристиками, существенно отличающимися от усредненных, как правило, невозможно	Производитель (поставщик) самостоятельно формирует основную часть своих производственных мощностей, исходя из усредненных характеристик того вида работ, которые он будет выполнять. При сложных заказах возможно привлечение дополнительных мощностей (например, аренда)	Оператор формирует свои производственные мощности (количества, структура, номенклатура, географическое положение), исходя из требований заказчика
Механизм работы покупателя (заказчика)	Покупатель самостоятельно использует приобретенный товар (услугу) по установленному им внутреннему регламенту	Покупатель самостоятельно использует приобретенный товар (услугу) по установленному им внутреннему регламенту	Покупатель самостоятельно использует приобретенный товар (услугу) по установленному им внутреннему регламенту	В целях обеспечения оптимального качества оказания услуг аутсорсер вносит изменения в те внутренние процедуры работы заказчика, которые связаны с переданным ему на исполнение процессом
Получение компетенций от заказчика	Поставщик предлагает покупателю стандартный товар без адаптации под его требования и обладает всеми необходимыми компетенциями для его производства	Поставщик получает от покупателя спецификации товара	Поставщик получает от покупателя подсобные спецификации выполняемых работ и рекомендации по их выполнению	При необходимости аутсорси передает оператору собственные ключевые компетенции, необходимые для выполнения процесса или задачи (технологии, оборудование и т.д.)

Таблица 4
Наиболее распространенные подходы к классификации аутсорсинга

Классификационный критерий	Выделяемые виды аутсорсинга
Отношение к профильной деятельности предприятия	▶ Аутсорсинг основных процессов ▶ Аутсорсинг вспомогательных процессов
Виды деятельности	▶ Аутсорсинг в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) ▶ Производственный аутсорсинг ▶ Логистический аутсорсинг ▶ Аутсорсинг персонала ▶ Бухгалтерский аутсорсинг и т.д.
Содержание передаваемых функций	▶ Аутсорсинг задач (на исполнение передаются разовые проекты, срок их реализации четко оговаривается). Для этого вида аутсорсинга иногда используется специальный термин <i>ауттаскинг</i> (<i>англ. task</i> — задача). Этот вид аутсорсинга наиболее близок к подряду ▶ Аутсорсинг бизнес-процессов (речь идет о долгосрочном сотрудничестве между предприятиями, когда подрядчик на регулярной основе берет на себя выполнение той или иной функции, порученной ему заказчиком)
Место протекания передаваемых бизнес-процессов	▶ Внутренние (протекающие во внутренней среде предприятия). Пример: аутсорсинг производства ▶ Внешние (обеспечивающие связь предприятия с внешней средой). Пример: обслуживание клиентов ▶ Смешанные (протекающие как во внутренней, так и во внешней среде). Пример: аутсорсинг бухгалтерского обслуживания (включает в себя обработку внутренней бухгалтерской информации и сдачу отчетности в налоговые органы)
По содержанию деятельности аутсорсера [16]	▶ Функциональный аутсорсинг (аутсорсер принимает на себя функции управления ресурсами заказчика) ▶ Операционный аутсорсинг (аутсорсер обеспечивает выполнение производственных функций) ▶ Ресурсный аутсорсинг (аутсорсер формирует в интересах заказчика определенные ресурсы, которые фирма будет использовать самостоятельно)
По полноте передачи бизнес-процесса (задачи) аутсорсеру	▶ Полный аутсорсинг (аутсорсер своими силами обеспечивает полную реализацию переданного ему бизнес-процесса) ▶ Частичный аутсорсинг (часть обязанностей, связанных с выполнением бизнес-процесса, передается аутсорсеру, часть заказчик оставляет у себя) ▶ Дополняющий аутсорсинг (и аутсорсер, и заказчик осуществляют соответствующий бизнес-процесс в полном объеме; применяется в том случае, когда мощностей заказчика недостаточно для удовлетворения спроса)

Считаем также правомерным предложить классификацию аутсорсинга по вовлеченности участников аутсорсингового соглашения в хозяйственную деятельность друг друга.

При классическом (одностороннем) аутсорсинге в сделке участвуют двое: заказчик (аутсорси) — компания, передающая некоторую функцию на исполнение стороннему предприятию, и аутсорсер (подрядчик, оператор, провайдер) — компания, берущая на себя исполнение этой функции. Причем в одной и той же аутсорсинговой сделке роли компаний остаются неизменными. В этом случае аутсорсер вовлечен в хозяйственную деятельность своего заказчика, однако сам заказчик в хозяйственной деятельности аутсорсера участия не принимает.

Возможна и иная ситуация, когда две компании, взаимодействуя друг с другом, попеременно исполняют роль заказчика и оператора. Так, бухгалтерская фирма может заказать

у ИТ-компании поставку и обслуживание профильного программного обеспечения, а ИТ-компания, в свою очередь, ведение бухгалтерского учета — у бухгалтерской фирмы. По сути, здесь имеют место два односторонних аутсорсинговых контракта. При этом на аутсорсинг в обоих случаях передаются вспомогательные процессы, не связанные непосредственно с производством конечного продукта каждого из предприятий. В специализированной литературе этот вид аутсорсинга называется взаимным, однако, на наш взгляд, было бы корректнее называть его перекрестным.

Понятие «взаимный» целесообразно использовать, например, применительно к разновидности производственного аутсорсинга, когда собственник торговой марки (СТМ) размещает у оператора (производителя) заказ на изготовление товара (например, сезонной коллекции модной одежды) под своей торговой маркой, а затем распростра-

Термины «офшоринг» и «аутсорсинг» могут использоваться как синонимы только в одном случае: если речь идет о бизнес-процессе, передаваемом независимому иностранному аутсорсеру

няет готовую продукцию через собственную торговую сеть. Традиционно этот тип сотрудничества определяется как односторонний аутсорсинг. На самом деле ситуация несколько сложнее: в рамках одного аутсорсингового контракта каждая из сторон выступает одновременно и в качестве заказчика, и в качестве исполнителя. Разложим это взаимодействие на две составляющие.

1. СТМ размещает заказ у производителя — именно эта составляющая (в соответствии с предложенной выше классификацией в данном случае речь идет об аутсорсинге капитала) находится в центре внимания при традиционном подходе к аутсорсингу. Ее можно назвать регламентированной, так как именно она описывается в контракте.

2. Производитель передает свою продукцию СТМ для продажи на рынке под его торговой маркой, то есть передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой будет сбываться его продукция. Иными словами, роли производителя и СТМ в рамках одной аутсорсинговой сделки меняются на противоположные. Производитель выступает в качестве заказчика, собственник торговой марки — в качестве аутсорсера (то есть речь уже

идет об аутсорсинге предпринимательских способностей). Эта составляющая до сих пор оставалась без должного внимания. В явной форме она контрактом аутсорсинга не регламентируется, но реально существует как элемент экономического взаимодействия двух предприятий.

Каждая из компаний здесь передает на аутсорсинг профильную для нее функцию, являющуюся неотъемлемой частью процесса производства готового продукта. Собственник торговой марки передает производителю изготовление реального товара, производитель собственнику торговой марки — изготовление товара с брендом.

В рамках такой модели партнеры могут эффективно работать только вместе, так как они распределяют между собой не обеспечивающие (по сути, вспомогательные) функции (как в описанном выше перекрестном аутсорсинге), а элементы одного и того же профильного для них обоих процесса. Вот почему такой вид аутсорсинга логично называть взаимным (или двусторонним).

Таким образом, по критерию вовлеченности участников аутсорсингового соглашения в хозяйственную деятельность друг друга можно выделить три вида аутсорсинга: односторонний, перекрестный и взаимный.

Необходимо отметить, что аутсорсинг нередко смешивают с офшорингом, однако эти понятия не являются синонимами. Офшоринг представляет собой перенесение бизнес-процессов в другую страну, при этом исполнителем может быть как сторонний поставщик услуг, так и расположенное за рубежом дочернее подразделение компании-клиента.

При аутсорсинге бизнес-процесс передается стороннему исполнителю, который может находиться как в стране заказчика, так и за рубежом (табл. 5). Термины «офшоринг» и «аутсорсинг» могут использоваться как синонимы только в одном случае: если речь идет о бизнес-процессе, передаваемом независимому иностранному аутсорсеру.

Таблица 5
Сравнительная характеристика аутсорсинга и офшоринга

Критерий сравнения	Аутсорсинг	Офшоринг
Поставщик и заказчик услуг находятся в одной стране	Да	Нет
Поставщик и заказчик услуг находятся в разных странах	Да	Да
Поставщиком услуг может быть подразделение заказчика	Нет	Да
Поставщик услуг является независимым предприятием	Да	Да



Сделка совершена

На основании сказанного выше можно сформулировать условия эффективной организации аутсорсинга:

- правильный выбор бизнес-процесса для передачи внешнему оператору;
- правильное определение степени передачи процесса аутсорсеру;
- определение правильного сочетания рыночных и нерыночных методов в отношениях с аутсорсером;
- правильный выбор аутсорсера;

► корректно составленный договор об аутсорсинговом сотрудничестве.

Автор далек от мысли, что предложенное в статье определение аутсорсинга станет общепринятым, однако надеется, что сформулированные отличительные признаки аутсорсинга позволят лучше понять сущность аутсорсинговых отношений, права и обязанности участников аутсорсингового сотрудничества. ■

Список литературы

1. Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга // Журнал экономической теории. — Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН. — 2006. — № 3.
2. Минасьян М.Р. Использование аутсорсинга в международных экономических отношениях. Автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — М.: Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России, 2009.
3. Савинов Ю.А. Аутсорсинг в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник. — 2006. — № 4.
4. Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД». Утверждено ОАО «РЖД» 27 апреля 2006 года, № 530.
5. Распоряжение Комитета экономического развития, промышленной политики и торговли Санкт-Петербурга «Об утверждении специальной программы «Аутсорсинг» от 2 июля 2008 года № 573-р.
6. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
7. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003.
8. Галлямов А.Н. Аутсорсинг при организации подрядных работ в строительных компаниях. Автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2006.
9. Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. Аутсорсинг. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006.
10. Карашевич В.Е. От подряда к аутсорсингу — первые шаги // Инновации. — 2008. — № 1(111).
11. Татьянаков М.В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры. Автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2008.
12. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009.
13. Рудая И.Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга. Автореф. на соиск. уч. степ. д-ра экон. наук. — М.: Государственный университет управления, 2009.
14. Межевов Н.А. Маркетинговые технологии формирования конкурентных преимуществ в аутсорсинге. Автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — М.: Государственный университет управления, 2010.
15. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010.
16. Чугунова Г.В. Развитие аутсорсинга в системе телекоммуникационного бизнеса в России. Автореф. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. — М.: МГУ, 2008.