

УДК 338.2

## АУТСОРСИНГ: СУЩНОСТЬ И ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ

**В.В. ШВАЙКО***(Представлено: Э.Н. ВОРОНЬКО)*

*Аутсорсинг в настоящее время стал важнейшей тенденцией современного развития во всех сферах экономики, во многом определяющей развитие национальных экономик и структурные сдвиги в национальном и международном разделении труда. В статье рассмотрены различные подходы к определению понятия аутсорсинг и выявлены причины его использования.*

Расширение использования аутсорсинга является одной из характерных современных тенденций развития мирового рынка услуг, отражающих аспекты функционирования ведущих его субъектов, модификацию среды, рыночных и государственных методов регулирования, углубления процессов глобализации и формирования нового рынка как единого рыночного пространства.

В литературе среди различных авторов, научных специалистов, экономистов и т.д., как в Беларуси, так и за рубежом, нет четкого, однозначного определения понятия аутсорсинг. Вследствие этого рассмотрим подходы к определению, предложенные различными исследователями (таблица 1).

Таблица 1. – Различные подходы к определению аутсорсинга

Определение аутсорсинга	Авторы
Выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения	Аникин Б.А., Рудая И.Л. [2]
Перевод внутреннего подразделения предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене	Хейвуд Д.В. [4]
Бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным компаниям (аутсорсинговым компаниям) процессов или функций внутри своего бизнеса вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов	Михайлов Д.М. [9]
Передача чужим (внешним) организациям ранее самостоятельно выполняемых работ (услуг) или производственных функций	Zahn E., Soehnle K. [10]
Передача организацией, на основании договора, определенных видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области	Wikipedia [6]
Организационное решение по передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или отдельных бизнес-процессов организации	The Outsourcing Institute, USA

Некоторые авторы понимают под аутсорсингом привлечение и использование внешних ресурсов на основе договора либо соглашения. Такая трактовка основывается на договорном характере отношений, соблюдая при этом стоимостные и качественные показатели, и указывает на приобретение функций, ранее выполняемых организацией самостоятельно.

Специалисты Института аутсорсинга, например, рассматривают его как организационное решение, т.е. решение руководителей о выводе процесса или функции стороннему подрядчику из организации, отвечающего целям ее развития. Этот подход можно объяснить, как стратегическое решение компании. Такое определение нешироко характеризует понятие в силу того, что принятие решения является только начальным этапом внедрения аутсорсинга.

Существует подход, который характеризует аутсорсинг, как передачу процессов и функций сторонней организации. В этом случае организация отдает выполнений функций или процессов «на сторону» для сосредоточения всех усилий организации на профильных видах, которые обеспечат основное поступление доходов. В целом, такое определение является наиболее доступным и полным для понимания аутсорсинга.

Наиболее точно, с нашей точки зрения, отражает сущность аутсорсинга определение В.Г. Шадрина: аутсорсинг – это основанная на стратегическом решении передача на длительный срок в целом или частично необходимых организации традиционных органически присущих управленческих функций или бизнес-процессов и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям на контрактной основе для повышения эффективности деятельности организации [1].

Аутсорсинг представляет собой один из возможных ответов на вопрос «Make or buy?» («Делать или покупать?») – известной дилеммы, лежащей в основе всех управленческих решений по выбору источника снабжения.

На решение производить, а не покупать, могут повлиять следующие факторы:

- 1) слишком маленький объем продукции и/или никто из поставщиков не заинтересован в ее продаже;
- 2) требования к качеству так точны или необычны, что необходимы особые методы обработки, которыми поставщики не располагают;
- 3) гарантированное снабжение или баланс снабжения и потребности;
- 4) сохранение технологических секретов;
- 5) снижение расходов;
- 6) получение преимущества и/или отсутствие простоя оборудования и/или рабочих;
- 7) обеспечение постоянного функционирования собственных производственных мощностей корпорации, в то время как поставщики испытывают неудобства из-за нестабильности спроса;
- 8) отсутствие зависимости от одного источника поставок;
- 9) вопросы конкурентоспособности, политические, социальные вопросы или вопросы защиты окружающей среды могут вынудить компанию производить изделия, даже если компании предпочтительнее их покупать.

Решение покупать, а не производить может быть принято по следующим причинам:

- 1) желание сосредоточиться на основных видах деятельности;
- 2) необходимость повышения качества обслуживания;
- 3) острая потребность в снижении затрат;
- 4) компании не хватает административного или технического опыта для производства нужных изделий или услуг;
- 5) избыточное производство может заставить компанию выйти на рынок и даже конкурировать с ее бывшими поставщиками;
- 6) поставщики обладают отличной репутацией, побуждающей потребителей покупать их комплектующие;
- 7) необходимость поддержания долгосрочной технологической и экономической жизнеспособности неосновной деятельности;
- 8) трудность в определении истинных долгосрочных расходов, связанных с решением о производстве;
- 9) существует большая гибкость в выборе возможных источников и изделий-заменителей;
- 10) наличие квалифицированных специалистов по снабжению.

Тем не менее, по мнению Роберта Монзка из Мичиганского университета, существуют семь перспективных тенденций, влияющих на стратегию введения аутсорсинга (таблица 2).

Таблица 2. – Тенденции, влияющие на стратегию введения аутсорсинга

Тенденция	Стратегия
Глобализация	– Интеграция стратегии обеспечения/обслуживания клиента – Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени т.д. – Модификация структуры/каналов снабженческой базы
Информационные технологии	– Глобальная стратегическая цепь – Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
Учет требований внешнего клиента	– Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
Технология процесса/производства	– Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологии
Возрастание сложности работы	– Необходимость создания обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
Юридические вопросы/защита окружающей среды	– Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
Пересмотр/модификация	– Пересмотр внешних процессов – Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Аутсорсинг в настоящее время стал важнейшей тенденцией современного развития во всех сферах экономики, во многом определяющей развитие национальных экономик и структурные сдвиги в национальном и международном разделении труда. На фоне процессов глобализации аутсорсинг выходит

за рамки отдельных национальных хозяйств. В новой международной экономике сфера обслуживания получает импульс к ее дальнейшему расширению и обогащению ассортимента услуг с сохранением этой тенденции в перспективе.

Таким образом, в статье были рассмотрены различные подходы к определению термина аутсорсинг и тенденции, влияющие на стратегию введения аутсорсинга, выявлены причины, подталкивающие руководителей компаний к решению покупать, а не производить и наоборот.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Шадрин, В.Г. Аутсорсинг: управление процесса ми и формирование регионального центра: автореф. канд. экон. наук В. Г. Шадрин. – Кемерово, 2006. – 22 с.
2. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. Пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
3. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 475 с.
4. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002.
5. Ланская, Д. В. Методологические основания аутсорсинга [Электронный ресурс] / Д.В. Ланская // Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU. – 2014. – № 101. – С. 2361–2375. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovaniya-autsorsinga>. – Дата доступа: 19.06.2019.
6. Википедия. Аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг>. – Дата доступа: 10.05.2019.
7. Аутсорсинг бизнес-процессов: схема передачи. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/itm/bpr/-BPO.shtml> – Дата доступа: 10.05.2019.
8. Гнездова, Ю.В. Специфика применения организационной модели образовательного аутсорсинга / Ю.В. Гнездова. – Режим доступа: [http://iedtech.ru/files/journal/2016/2/7\\_2\\_2016.pdf](http://iedtech.ru/files/journal/2016/2/7_2_2016.pdf) – Дата доступа: 10.05.2019.
9. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса: учебное пособие для вузов / Д.М. Михайлов. – М. : КноРус, 2009. – 256 с.
10. Zahn, E. Outsourcing – Wege zu besserer Arbeitsteilung / E. Zahn, K. Soehnle. – ИНК Magazin Wirtschaft, 51. Jg. 1995, Nr. 7–8, S. 18–19.