

# ЭКОНОМІКА, САЦЫЯЛОГІЯ, ПРАВА

УДК 334.752

И.Д. КОТЛЯРОВ

## АУТСОРСИНГ В СОВРЕМЕННОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛЕ

*В предлагаемой статье рассмотрены существующие формы аутсорсинга. Построена классификация видов аутсорсинга по экономическому содержанию. Выявлены отличительные черты аутсорсинга. Описан механизм взаимодействия предприятий при аутсорсинге.*

### Введение

Важной тенденцией эволюции современной предпринимательской деятельности стало внедрение новых инструментов организации бизнеса с целью повышения его эффективности. Видное место среди этих инструментов занимает аутсорсинг – передача бизнес-процессов на осуществление сторонним исполнителям (аутсорсерам) и концентрация компании на профильных для нее видах деятельности, что позволяет предприятию снизить свои издержки и повысить рентабельность [1].

За рубежом, а позднее – в России, появилось большое количество литературы, посвященной аутсорсингу (здесь же упомянем о публикации учебного пособия по аутсорсингу в нашей стране [2]). Интересно отметить, что первые исследования, посвященные аутсорсингу, были опубликованы в нашей стране еще в советское время [3].

Аутсорсер может находиться как в одной стране с заказчиком, так и в другом государстве. В последнем случае речь идет о международном аутсорсинге, который в последние десятилетия получил широкое распространение [4, 5]. В качестве примера можно указать повсеместный отказ поставщиков одежды из развитых стран от владения швейными фабриками в пользу размещения заказов на производство готовой продукции у специализированных компаний, расположенных в странах с низкой стоимостью рабочей силы. По сути дела, поставщики одежды из ее производителей превратились в собственников торговой марки и дизайнерских технологий, не ведущих производственной деятельности.

В предлагаемой статье сделана попытка проанализировать формы функционирования аутсорсинга в современной мировой торговле (в том числе и с точки зрения их экономической сущности), уточнить отличительные черты аутсорсинга и связанные с ними механизмы взаимодействия предприятий.

### ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг рассматривается в первую очередь как инструмент оптимизации издержек предприятия, используемый менеджментом компании для повышения ее эффективности [1], то есть как управленческий феномен. Однако очевидно, что в аутсорсинге можно выделить как управленческую, так и экономическую [2] составляющую (см. табл. 1).

Таблица 1

## Управленческий и экономический аспекты аутсорсинга

Сущность аутсорсинга	Отказ от самостоятельного выполнения тех или иных функций и сосредоточение на профильных для предприятия процессах с целью повышения эффективности деятельности
Управленческий аспект	Передача задач или процессов на исполнение внешним операторам
Экономический аспект	Использование внешних ресурсов для выполнения функций предприятия, то есть привлечение компанией для ведения своей хозяйственной деятельности факторов производства, контролируемых и организуемых другими фирмами в интересах компании-заказчика

Как следует из табл. 1, естественная классификация аутсорсинга с экономической точки зрения должна осуществляться по критерию вида ресурсов (факторов производства), необходимых для выполнения соответствующих функций. В этом случае можно выделить следующие основные виды аутсорсинга:

1. *Аутсорсинг капитала*, к которому можно отнести производственный аутсорсинг (когда предприятие размещает заказы на изготовление капиталоемкой продукции под своей торговой маркой у стороннего подрядчика) и лизинг (в этом случае для производства продукции используется оборудование, принадлежащее другому предприятию). Отметим, что трактовка лизинга как разновидности аутсорсинга не нова, и в некоторых источниках он относится к производственному аутсорсингу [6]. Однако, на наш взгляд, это неверно: под производственным аутсорсингом следует понимать полную передачу стороннему исполнителю процесса изготовления продукта, чего при лизинге не происходит, и поэтому лизинг к производственному аутсорсингу отнесен быть не может. При лизинге лизингополучатель передает лизингодателю на исполнение две задачи (покупка выбранного лизингополучателем оборудования и финансирование этой покупки) и процесс владения объектом лизинга [7]. По этой причине лизинг, наряду с производственным аутсорсингом, должен быть отнесен к аутсорсингу капитала.

2. *Аутсорсинг труда*, к которому относится аутсорсинг персонала.

3. *Аутсорсинг информации*. В этом случае предприятие-заказчик поручает сбор и обработку информации, а в отдельных случаях – и выработку решения на ее основе, стороннему предприятию. К этому виду аутсорсинга, на наш взгляд, относится бухгалтерский аутсорсинг.

4. *Аутсорсинг предпринимательских способностей*. Предприятие-заказчик использует для ведения собственной хозяйственной деятельности предпринимательские способности, сосредоточенные в других компаниях. Речь идет в основном об аутсорсинге интеллектуального капитала (являющемся плодом предпринимательских способностей). К этому виду аутсорсинга следует отнести франчайзинг. В случае франчайзинга [8] предприятие-франчайзи отказывается от создания и развития собственной торговой марки, а взамен этого приобретает право в течение определенного срока работать под торговой маркой франчайзера. При этом франчайзер управляет брендом своей франчайзинговой сети, получая от франчайзи роялти и рекламные отчисления. Иными словами, франчайзи, присоединяясь к франчайзинговой сети, оплачивает франчайзеру услуги по развитию и продвижению общей торговой марки, то есть передает на аутсорсинг управление торговой маркой.

5. *Аутсорсинг знаний.* Как правило, речь идет о привлечении специализированной компании для управления каким-либо активом предприятия.

6. *Смешанный аутсорсинг.* Предприятие-заказчик передает на исполнение стороннему подрядчику функцию, требующую использования нескольких видов ресурсов. К этой разновидности аутсорсинга, на взгляд автора, можно отнести факторинг, при котором предприятие-фактор обеспечивает поставщика финансовыми ресурсами (аутсорсинг капитала) и занимается сбором и обработкой информации о текущих и потенциальных заказчиках поставщика для определения их платежеспособности (аутсорсинг информации).

Важной задачей при анализе аутсорсинга является обеспечение разграничения между аутсорсингом бизнес-процессов и закупкой товаров и услуг. Ее решение затруднено большой степенью сходства между этими явлениями. В обоих случаях заказчик приобретает у исполнителя (поставщика) готовый продукт (услугу). Еще больше усложняет ситуацию тот факт, что российским законодательством понятие "аутсорсинг" не предусмотрено [2].

На основе анализа литературы и собственных исследований нам кажется правомерным предположить, что основные различия между закупкой и аутсорсингом заключаются в разных значениях четырех базовых и трех вторичных признаков. Эти признаки и их значения перечислены в табл. 2. Вторичные требования могут выполняться не всегда.

Таблица 2

Сравнительная характеристика закупки товаров и услуг и аутсорсинга бизнес-процессов

Сравниваемые признаки	Закупка товаров (услуг)	Аутсорсинг бизнес-процессов (задач)
<b><i>Базовые признаки</i></b>		
Сущность деятельности поставщика (оператора)	Поставщик по собственной инициативе продает товар на открытом рынке без наличия твердых заказов на него. Гарантия продажи товара и получения выручки отсутствует.	Оператор производит продукт (оказывает услугу) при наличии заказа от аутсорси. Аутсорси гарантирует выкуп произведенного товара (оказываемых услуг) и его своевременную оплату.
Вид товара (услуги)	Товар (услуга) является стандартизированным.	Товар (услуга) адаптирован под потребности заказчика.
Назначение товара (услуги)	Товар (услуга) может быть использован для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях.	Товар (услуга) предназначен для использования в коммерческих целях.
Участники сделки	Участники сделки могут быть физическими или юридическими лицами.	Участники сделки могут быть только юридическими лицами. Если предприятие передает какую-либо задачу физическому лицу, то речь идет не об аутсорсинге, а о трудовых отношениях.
<b><i>Вторичные признаки</i></b>		
Механизм ценообразования	Продавец самостоятельно устанавливает цену на свой товар (услугу) и в случае необходимости предоставляет покупателю скидку.	Оператор раскрывает заказчику структуру и размер своих издержек, после чего заказчик и оператор устанавливают нормативную величину наценки на товары (услуги) оператора.

Окончание табл. 2

Сравниваемые признаки	Закупка товаров (услуг)	Аутсорсинг бизнес-процессов (задач)
<b>Вторичные признаки</b>		
Характер производственных мощностей поставщика (оператора)	Производитель (поставщик) самостоятельно формирует свои производственные мощности исходя из специфики производимого (поставляемого) им товара.	Оператор формирует свои производственные мощности (количество, структура, номенклатура, географическое положение) исходя из требований заказчика.
Механизм работы покупателя (заказчика)	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.

#### АУТСОРСИНГОВАЯ СУЩНОСТЬ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ ЕЕ РАЗВИТИЯ

На наш взгляд, международная торговля прошла в своем развитии два основных этапа:

1. *Закупочный этап*, для которого типично локальное (внутринациональное) производство готового стандартизированного продукта с последующей его продажей за рубеж и закупки в других странах продуктов, в данной стране не производящихся. Анализ этого этапа посвящены классические теории международной торговли (теории абсолютных и сравнительных преимуществ, теория Хекшера-Улина). Речь идет о производстве товара, полностью готового к промышленному или частному потреблению в своей стране или за рубежом. Адаптация к требованиям заказчика отсутствует или минимальна, т.е. экспортируется и импортируется стандартизированный продукт. Международное разделение труда происходит по типам производственной деятельности (сельское хозяйство, добывающая и обрабатывающая промышленность и сфера услуг).

2. *Аутсорсинговый этап*, при котором разные стадии изготовления одного и того же товара осуществляются в разных странах. Между государствами перемещается главным образом не готовый продукт, а полуфабрикат. С точки зрения логической полноты модели целесообразно ввести также понятие «маркетингового полуфабриката» – товара, находящегося на одной из маркетинговых стадий его разработки и производства (концепция товара, товар в реальном исполнении, товар с сопровождением [9]). В качестве одной из таких стадий оправданно, на наш взгляд, выделить также стадию разработки и продвижения торговой марки). Иными словами, между странами перемещаются технологические и маркетинговые полуфабрикаты, а не готовые товары, а речь идет о глобальном распределенном производстве товара, о формировании международной цепочки создания стоимости. Международное разделение труда происходит по перечисленным выше маркетинговым стадиям, т.е. выступает в виде передачи неключевых для предприятия-поставщика конечного продукта процессов в другие страны. Очевидно, что переходной формой между первым и вторым этапами развития международной торговли стал перенос производства в страны с более низкой

стоимостью рабочей силы путем открытия в этих странах собственных филиалов.

При глобальном распределенном производстве предприятия приобретают у своих контрагентов не готовый стандартизированный продукт, а уникальную, адаптированную под их потребности “заготовку”, служащую исходным элементом для производства продукции данного предприятия. В качестве такой “заготовки” выступают дизайн товара, физический товар без торговой марки, торговая марка и т.д.

Иностранные партнеры-аутсорсеры привлекают и используют факторы производства в интересах компании-заказчика, а успех аутсорсера на международном рынке определяется не наличием избыточных ресурсов (как постулируется в модели Хекшера-Улина), а эффективностью их использования. Эффективность же обуславливается, с одной стороны, качеством менеджмента и технологий, используемых предприятием, а с другой стороны – качеством организации среды предпринимательской деятельности в данной стране. Это в полной мере соответствует теории конкурентных преимуществ Майкла Портера [10]. Иными словами, можно утверждать, что теория Портера описывает второй этап развития международной торговли. По сути дела, при использовании аутсорсинга компания-заказчик формирует свое конкурентное преимущество на базе конкурентных преимуществ привлекаемых ею аутсорсеров.

Эти стадии развития международной торговли в настоящее время существуют параллельно, что обуславливается разной степенью развития экономики различных государств. В ряде случаев с экономической точки зрения в краткосрочной перспективе более рентабельным является экспорт готового стандартизированного продукта без включения предприятия-экспортера в мировую аутсорсинговую цепочку (т.е. пребывание на первой стадии). Характерным примером такой модели являются сырьевые страны, экспортирующие максимально стандартизированные (биржевые) товары.

Однако переход ко второй стадии международной торговли побуждает участвующие в ней страны формировать эффективную среду ведения бизнеса, а предприятия из этих стран – предлагать зарубежным партнерам наиболее эффективные варианты решения их проблем. Это ведет к расширению ассортимента товаров и услуг, предлагаемых национальными компаниями, росту производительности труда, повышению качества использования ресурсов и увеличению размера добавленной стоимости, остающейся в стране. В свою очередь, это способствует развитию национальной экономики, повышению уровня и качества жизни населения.

К сожалению, Россия пока также находится на первом этапе развития международной торговли и поставляет на мировой рынок в основном стандартизированную готовую продукцию, полностью производимую на территории нашей страны и не включенную в мировые аутсорсинговые цепочки. Продолжение использования этой модели чревато для нашей страны трансформацией в нефтяное государство, аналогичное монархиям Персидского залива – с достаточно высоким уровнем жизни в мегаполисах, но полностью зависимое от экспорта природных ресурсов и от поставок технологий из-за рубежа.

Для слома этой внешнеторговой модели России необходимо выявить ресурс, отсутствующий или дефицитный в других странах мира, и приложить усилия для его включения в международное производство, предварительно создав все условия для успешного использования данного ресурса внутри страны (в соответствии с моделью Майкла Портера). Таким ресурсом, по мнению ряда специалистов, является способность российских сотрудников эффективно реа-

лизывывать уникальные, нестандартные проекты (при крайне низком качестве выполнения рутинных проектов). При надлежащем инвестировании в развитие образования, в производственную и внедренческую инфраструктуру наша страна могла бы занять высокодоходную нишу интеллектуального аутсорсинга (аутсорсинга квалифицированного, инновационного труда) на мировом рынке. На первом этапе российские предприятия могли бы разрабатывать уникальные продукты и выполнять эксклюзивные проекты, которые бы потом распространялись за рубежом под торговой маркой заказчиков, а в дальнейшем, при накоплении опыта внедрения таких проектов, можно было бы выходить на иностранные рынки под собственной торговой маркой.

### ФОРМЫ ОТНОШЕНИЙ АУТСОРСИНГА

В аутсорсинге принято выделять: *заказчика* (аутсорси) – компанию, передающую некоторую функцию на исполнение стороннему предприятию, и *аутсорсера* (подрядчика, оператора, провайдера) – компанию, берущую на себя исполнение функции, переданной ему заказчиком. При этом в одной и той же аутсорсинговой сделке роли этих компаний остаются неизменными: заказчик в этой сделке всегда является заказчиком, а аутсорсер – аутсорсером. Будем называть этот вариант сотрудничества классическим, или односторонним, аутсорсингом [2].

При этом хорошо известна ситуация, в которой две компании, взаимодействуя друг с другом, попеременно исполняют роль заказчика и оператора. Примером может быть сотрудничество бухгалтерской фирмы и ИТ-предприятия. Бухгалтерская фирма может заказать у ИТ-компании поставку и обслуживание профильного программного обеспечения, тогда как ИТ-компания может заказать у бухгалтерской фирмы ведение своего бухгалтерского учета [1].

Однако очевидно, что в данном случае речь идет о двух разных аутсорсинговых контрактах (поставка и обслуживание программного обеспечения и ведение бухгалтерского учета); в каждом из которых роль любого контрагента остается неизменной. По сути дела, здесь наблюдаются два односторонних аутсорсинговых контракта. При этом важно отметить, что 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.

При этом, по мнению автора, существует еще один вид аутсорсинга, который, однако, до сих пор в литературе не был описан (и для которого оптимальным обозначением стал бы термин “взаимный аутсорсинг”). Рассмотрим, в частности, производственный аутсорсинг, при котором аутсорси (собственник торговой марки – СТМ) размещает у оператора (производителя – П) заказ на производство товара (например, сезонной коллекции модной одежды) под своей торговой маркой, а затем распространяет готовую продукцию через свою торговую сеть. Разложим это аутсорсинговое взаимодействие на две составляющие:

1. Собственник торговой марки размещает заказ у производителя – рассмотрением именно этой составляющей ограничиваются при традиционном подходе к аутсорсингу (в соответствии с предложенной выше классификацией эта составляющая относится к аутсорсингу капитала). Назовем эту составляющую регламентированной, так как именно она описывается в контракте.

2. Производитель передает свою продукцию СТМ для продажи ее на рынке под торговой маркой СТМ, то есть передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой будет сбываться его продукция. Иными словами, роли производителя и СТМ в этом случае меняются на противоположные в рамках одного аутсорсингового взаимодействия: производитель выступает в качестве заказчика, а СТМ – в качестве аутсорсера (и речь в данном случае идет об аутсорсинге предпринимательских способностей). Эта составляющая взаимодействия компаний до сих пор, насколько известно, оставалась без внимания. В явной форме она контрактом аутсорсинга не регламентируется (и поэтому ее можно назвать нерегламентируемой).

Каждая из компаний передает на аутсорсинг профильный процесс, являющийся неотъемлемой частью производства готового продукта:

1. СТМ передает производителю изготовление товара в реальном исполнении.

2. Производитель передает СТМ изготовление товара с брендом [9].

Партнеры по такому аутсорсинговому контракту могут эффективно работать только вместе, так как они распределяют между собой не обеспечивающие процессы, а элементы одного и того же профильного для обоих процесса. По этой причине данный вид аутсорсинга логично называть взаимным (или двусторонним) аутсорсингом.

Большой интерес представляет механизм оплаты услуг аутсорсинга.

При классическом (одностороннем) и перекрестном аутсорсинге этот механизм абсолютно прозрачен – аутсорсер устанавливает цену на свои услуги исходя из ожидаемой рентабельности своей деятельности, причем уровень этой рентабельности определяется в ряде случаев не аутсорсером в одностороннем порядке, а совместно заказчиком и аутсорсером путем переговоров. Нередки случаи, когда влиятельный заказчик требует от аутсорсера раскрыть структуру себестоимости его деятельности, а затем определяет приемлемый для него уровень наценки [11].

При взаимном аутсорсинге механизм усложняется. Регламентируемая часть сделки оплачивается по описанной выше схеме, однако нерегламентируемая часть явно прописанного механизма вознаграждения аутсорсера не предусматривает. На практике аутсорсер, принимающий на себя выполнение нерегламентируемой части сделки в рассмотренном выше примере, забирает в качестве вознаграждения всю маржу от продажи готового продукта под своей торговой маркой конечному покупателю.

При этом ошибочно думать, что основным выгодоприобретателем в сделке взаимного аутсорсинга является собственник торговой марки. Франчайзинг также может быть отнесен к взаимному аутсорсингу, поскольку в нем можно выделить регламентированную и нерегламентированную составляющие:

1. Договор использования торговой марки (аутсорсинг предпринимательских способностей, регламентированная составляющая).

2. Сбыт товаров и услуг франчайзера через торговую точку франчайзи (аутсорсинг капитала, нерегламентированная составляющая).

Очевидно, таким образом, что основная доля маржи от общей сделки взаимного аутсорсинга при франчайзинге достается не собственнику торговой марки, а франчайзи.

Проделанный выше анализ механизмов сотрудничества между предприятиями при аутсорсинге носит предварительный характер, однако, на взгляд автора, он позволяет утверждать следующее:

1. Для взаимного аутсорсинга наиболее типично сочетание в одной сделке аутсорсинга капитала и аутсорсинга предпринимательских способностей, при этом в договоре аутсорсинга явно прописывается только один из аспектов сделки. Вторая составляющая сделки взаимного аутсорсинга договором не регламентируется и никаких явных обязательств на стороны, как правило, не налагает.

2. Наиболее доходной является нерегламентированная часть сделки, которая состоит в продаже итогового продукта взаимного аутсорсинга (товара или услуги) конечным потребителем. Таким образом, основной доход получает не собственник торговой марки, а тот участник сделки, который работает с конечными потребителями.

При этом те участники сделки, которые напрямую с потребителями не работают, получают от взаимного аутсорсинга значительную выгоду, так как они наращивают объем продаж своей продукции и получают доступ к перспективным рынкам без вложений в собственную торговую марку (при производственном аутсорсинге), или же расширяют свою сеть и повышают узнаваемость и стоимость своей торговой марки без инвестиций со своей стороны (при франчайзинге).

Тем не менее, на взгляд автора, при взаимном аутсорсинге следовало бы минимизировать асимметрию между регламентированной и нерегламентированной составляющими и указывать в договоре аутсорсинга явные обязательства стороны, работающей с конечным покупателем (например, по ее объему продаж, как это в определенных случаях делается при франчайзинге, где франчайзи могут быть заданы объемы продаж товаров или услуг под торговой маркой франчайзера, или же по объему закупок готовой продукции у производителя, как это могло бы быть при производственном аутсорсинге). Это позволило бы уменьшить дисбаланс между сторонами в сделке взаимного аутсорсинга и сделать отношения между ними более прозрачными. При этом если в принципе возможно ограничить по согласованию сторон величину вознаграждения того участника сделки, который работает с конечным потребителем при франчайзинге (путем ограничения его наценки или установления максимальной отпускной цены, что в ряде случаев практикуется в договорах франчайзинга, однако сомнительно с точки зрения законодательства в сфере конкуренции), так как собственник торговой марки обладает мощными рычагами воздействия на франчайзи, то при производственном аутсорсинге такая возможность отсутствует (именно по причине большей силы СТМ, который самостоятельно назначает цены для конечных потребителей).

### Заключение

Предложенные в данной статье классификации аутсорсинга позволили отнести к аутсорсингу отдельные виды деятельности, которые ранее в аутсорсинг не включались, а рассматривались как самостоятельные, а также выявить особый, ранее не изучавшийся, вид аутсорсинга – взаимный (двусторонний). На взгляд автора, это сделало возможным, с одной стороны, лучшее понимание как экономической сущности феномена аутсорсинга, так и механизмов взаимодействия предприятий в рамках аутсорсинга, а с другой, позволило рассматривать ряд современных популярных форм ведения бизнеса (в частности, франчайзинг) как частный случай более общего феномена использования ресурсов внешних предприятий (т.е. аутсорсинга).



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Хейвуд, Дж.Б.** Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2002. – С. 11.
2. **Аникин, Б.А.** Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2009.
3. **Савинов, Ю.А.** В погоне за сверхприбылью. Экономическая стратегия монополий на мировых рынках в условиях научно-технической революции / Ю.А. Савинов. – М. : Мысль, 1980.
4. **Савинов, Ю.А.** Аутсорсинг в международной торговле / Ю.А. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2006. – № 4. – С. 3–14;
5. **Лепихина, С.Н.** Роль аутсорсинга в мировой экономике / С.Н. Лепихина // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 300(II). – С. 49–52.
6. Аутсорсинг / С. Ефимова [и др.]. – М., 2006.
7. **Философова, Т.Г.** Дизинг / Т.Г. Философова. – М. : Юнити-Дана, 2008.
8. **Сосна, С.А.** Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. – М. : Академкнига, 2005.
9. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]. – М. ; СПб.; К. : Издат. дом “Вильямс”, 1998.
10. **Портер, М.** Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2010.
11. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс [и др.]; под общ. ред. В.В. Голда. – М. : Вершина, 2006.