

**И.Л. Рудая**

**АУТСОРСИНГ:  
методология и практика**

*Монография*

Самара  
Издательство «Универс групп»  
2009

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
Р83

Рецензенты

д.э.н., профессор, зав. кафедрой логистики Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова

В.И.Степанов

д.э.н., профессор, зав. кафедрой управления финансами компаний и организаций Самарского государственного университета

С.И.Ашмарин

**Рудая, И.Л.**

Р83 Аутсорсинг: методология и практика [Текст] : монография / И.Л. Рудая. – Самара : Изд-во «Универс групп», 2009. – 230 с.  
ISBN 978-5-467- 00203-3

Монография содержит теоретическое обобщение направлений развития аутсорсинга как современной методологии менеджмента организации. Исследованы предпосылки возникновения аутсорсинга, показана последовательность формирования данной методологии на основе практики управления.

В монографии рассмотрены сущность и содержание термина «аутсорсинг» с позиций современной теории менеджмента. Уточняются понятия, отражающие сущность аутсорсинга различных видов деятельности. На основе анализа современной бизнес-практики выделены и обобщены базовые концепции аутсорсинга. Приведены примеры использования аутсорсинга российскими и зарубежными организациями. Отдельно рассмотрены виды услуг аутсорсинга, получившие наибольшее распространение: аутсорсинг производственных функций и бизнес-процессов, аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг финансовых бизнес-процессов, аутсорсинг логистических и маркетинговых функций, аутсорсинг исследований и разработок и др.

Для научных работников, руководителей предприятий и организаций, специалистов по управленческому консультированию. Рекомендуется преподавателям и аспирантам высших учебных заведений, студентам, обучающимся по направлению «Менеджмент» и соответствующим специальностям.

ISBN 978-5-467- 00203-3

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
©Рудая И.Л., 2009

## Содержание

Введение .....	6
Глава 1. Концептуально- методологические положения аутсорсинга.....	13
1.1. Сущность аутсорсинга как современной методологии управления организацией.....	13
1.2. Понятие «аутсорсинг» в теории и практике управления организацией.....	24
Определения аутсорсинга .....	24
Инсорсинг .....	30
Сферы применения аутсорсинга .....	31
Стратегический аутсорсинг .....	36
1.3. Формы и виды аутсорсинга.....	37
Внешний и внутренний аутсорсинг .....	38
Полный и частичный аутсорсинг .....	40
1.4. Базовые концепции аутсорсинга .....	45
Простой аутсорсинг .....	45
Реструктуризационный аутсорсинг .....	49
Аутсорсинг бизнес-процессов .....	54
Трансформационный аутсорсинг .....	57
1.5. Глобальный аутсорсинг .....	62
Аутсорсинг и тенденции экономической глобализации .....	62
Стратегии выхода на глобальные рынки .....	69
Глава 2. Предпосылки возникновения и тенденции развития аутсорсинга.....	90
2.1. Базовые принципы производства и управления и истоки практического аутсорсинга .....	90
2.2. Аутсорсинг и практика менеджмента японских корпораций .....	103
Концепция потока создания ценности в производственной системе Тойота.....	103
Аутсорсинг в сетевых структурах кейрецу.....	113

2.3. Аутсорсинг как основа формирования сетевых организационных структур .....	120
2.3.1. Эволюция организационных структур .....	120
Создание внутренней конкурентной среды .....	120
Организация информационного обмена по вертикали и по горизонтали .....	122
Объединение вокруг процессов .....	126
Стремление к снижению издержек управления .....	129
2.3.2. Принципы формирования организационных структур и развитие аутсорсинга .....	131
2.3.3. Концептуальные основы формирования сетевых структур .....	135
Глава 3. Виды услуг аутсорсинга.....	149
3.1. Аутсорсинг производственных функций и бизнес-процессов.....	149
Услуги производственного характера .....	149
Аутсорсинг основного производства.....	154
Аутсорсинг вспомогательного производства .....	155
Обеспечение качества услуг аутсорсинга .....	157
3.2. Аутсорсинг информационных технологий ( <i>IT</i> -аутсорсинг).....	159
Electronic Data System Corporation и «первая волна» <i>IT</i> - аутсорсинга.....	159
«Вторая волна» <i>IT</i> -аутсорсинга – развитие международного рынка <i>IT</i> -услуг .....	163
«Третья волна» <i>IT</i> -аутсорсинга – автоматизация управления на основе высокопроизводительных компьютерных систем .....	167
3.3. Аутсорсинг финансовых бизнес-процессов ( <i>F&amp;A</i> -аутсорсинг)...	173
3.4. Аутсорсинг исследований и разработок ( <i>R&amp;D</i> –аутсорсинг) .....	180
3.5. Аутсорсинг логистических функций и бизнес-процессов.....	186
Логистические провайдеры .....	186
Формы аутсорсинга логистических функций и бизнес-процессов .....	192

Российский рынок услуг аутсорсинга логистических функций .....	194
3.6. Аутсорсинг маркетинговых функций и сбытовой деятельности .....	198
3.7. Аутсорсинг функций управления персоналом ( <i>HR</i> -аутсорсинг).....	208
3.8. Аутсорсинг функций управления организацией .....	212
Заключение.....	215
Список литературы.....	218

## Введение

«Есть много способов разбивать сады, один из них: поручить это делать садовнику».

К. Чапек

Аутсорсинг – одно из наиболее интересных и неоднозначных явлений в современном бизнесе, новое понятие, характеризующее деловую практику и объединяющее целый комплекс стратегических решений. Как и многие другие новые слова и искусственно созданные термины, входящие в обиход в результате использования новой, зарекомендовавшей себя практики управленческой деятельности, термин «аутсорсинг» не имеет однозначного перевода на русский язык. Под аутсорсингом понимается использование *внешних ресурсов*, т.е. ресурсов, находящихся *за пределами* границ организации. Одновременно современные исследователи говорят о размывании границ организации, расширении поля деятельности, а также о все большей зависимости от окружающей среды. П. Друкер, формулируя новую парадигму менеджмента XXI в., однозначно указывает на ограниченность возможностей менеджмента, сфокусированного лишь на внутренней среде организации [19]. Цели, результаты деятельности организации и возможности для их достижения лежат во внешней среде, использование внешних ресурсов или аутсорсинг становится, таким образом, естественным следствием *эволюции практики управления*, начиная с 30-х гг. XX в. и до наших дней.

Какое значение приобретает сегодня аутсорсинг для российского менеджмента? Определяемый постановлением Федеральной службы государственной статистики как передача ряда функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику, аутсорсинг является одним из основных показателей инновационной активности организации<sup>1</sup>. Переход российской экономики на инновационный путь раз-

---

<sup>1</sup> Постановление Федеральной службы государственной статистики от 27 июля 2006 г. № 42 «Об утверждении статистического инструментария для организации статистического наблюдения за деятельностью в области науки, инвестиций и труда на 2007 год».

вития не может быть осуществлен без глубокого понимания и практического использования *новой методологии управления*, уже получившей мировое признание. Рядом крупных российских компаний созданы положения о порядке перевода на аутсорсинг собственных подразделений, уже разработаны и вступили в фазу практической реализации российские аутсорсинг-проекты. Уточняется и дополняется правовая база, регламентирующая отношения сторон в рамках соглашения об аутсорсинге.

В то же время многие российские менеджеры испытывают известные трудности в определении своего отношения к аутсорсингу. Причины осторожного отношения к «модной тенденции» состоят не только в том, что мировая практика аутсорсинга насчитывает большое количество примеров как положительных, так и отрицательных последствий его использования, но и в том, что в современную эпоху темпы изменения общественного сознания, как правило, остаются ниже темпов экономических преобразований, захвативших российскую экономику.

Около десяти лет назад в России об аутсорсинге слышали лишь немногие специалисты. Российские менеджеры искали в англоязычных источниках правильное толкование этого термина, сталкиваясь в дискуссиях о применимости аутсорсинга той или иной сферы деятельности организации. Существует множество противников данного термина, принципиально не употребляющих «англоязычного неологизма», но не отрицающих, тем не менее, эффективности «новой системы организации бизнеса». Фактически аутсорсинг активно используется сегодня как крупными, так и небольшими организациями без каких-либо ограничений, более того – многие компании заранее объявляют о своем намерении перейти к аутсорсингу отдельных направлений своей деятельности. Они рассчитывают, что такая информация окажет позитивное влияние на рост курсов ценных бумаг и доверие клиентов, и довольно часто такой расчет оправдан. Мировую известность получили успешные проекты аутсорсинга компаний *BP*, *Procter&Gamble*, *Dell*, *Nike*, *HP* и других. Аутсорсинг приобретает но-

вые формы и представляет собой уже неотъемлемую часть современного менеджмента организации.

«Путешествующего во времени человека из пятидесятых до глубины души ошеломило бы открытие, что в наши дни крупные компании отдают на аутсорсинг:

- *производство* – подрядным фирмам-производителям;
- *сервисное послепродажное обслуживание* – сторонним специалистам;
- *системы сбыта и логистику* – сторонним поставщикам этих услуг, таким как компании *Federal Express* и *DHL*;
- *разработку нового продукта* – независимым консорциумам, лабораториям, эксклюзивным разработчикам;
- *обслуживание корпоративных компьютерных сетей* – таким фирмам, как *EDS*;
- *даже начисление заработной платы, послепродажное обслуживание, осуществление финансовых операций и транзакций, а также бухгалтерского учета и других функций back-офиса* – малоизвестным фирмам» [3].

Является ли аутсорсинг действенным инструментом менеджмента, эффективным решением проблемы конкурентоспособности или действительно лишь модной тенденцией в мире бизнеса? Как появился сам термин «аутсорсинг» и что он фактически означает? Мы предлагаем наиболее широкий подход к пониманию сущности, целей и задач аутсорсинга.

Сама идея передачи отдельных видов деловой активности *внешней* по отношению к традиционной «связке» *производитель-потребитель* организации, вооруженной необходимыми ресурсами и специальными умениями, отнюдь не является новой в практике управления. Однако появление распространенного ныне термина «аутсорсинг» относят к лишь концу 80-х – началу 90-х годов XX века, когда *Electronic Data System Corporation* и несколько других крупных представителей *IT*-бизнеса предложили на рынке обширный и всесторонний диапазон услуг по приобретению, запуску и сопровождению

систем обработки информации. Для определения характера деятельности поставщиков ИТ-услуг был введен специальный термин «*Outsourcing*» буквально переводимый как «использование внешних ресурсов» или «внешних возможностей» («*outside resource using*»). В 1989 г. компания *Eastman Kodak* заключила первое крупное соглашение ИТ-аутсорсинга, получившее мировую известность [14]. По мере того, как в период становления современных информационных технологий многие промышленные компании стали испытывать трудности перехода от унаследованных громоздких информационных систем к системам нового поколения, предложения поставщиков услуг ИТ-аутсорсинга выглядели все более привлекательными. Заключались все более крупные и сложные соглашения между производственными организациями и представителями нового, многообещающего бизнеса – ИТ-аутсорсерами, такими как *Computer Sciences Corporation (CSC)*, *EDS*, *IBM* и *ICL* (теперь *Fujitsu*).

В практике современного бизнеса термином «аутсорсинг» сегодня чаще всего называют последовательность организационно-управленческих решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «*третьей стороне*». С этой точки зрения история практического аутсорсинга представляется гораздо более длинной и познавательной, чем история одного только термина. Аутсорсинг буквально означает, что организация-заказчик поручает и оплачивает кому-либо (другой организации, т.е. исполнителю) выполнение отдельных видов работ вместо того, чтобы направлять на выполнение этих работ свои собственные ресурсы. Эти внутренние могут быть использованы для решения других задач, более отвечающих характеру основной деятельности организации, именно тех, которые она сама способна выполнить наилучшим образом. Возможность *сосредоточиться на выполнении своей основной деятельности*, поручая выполнение любой другой деятельности внешним поставщикам услуг, составляет главную привлекательность аутсорсинга для заказчика. Помимо традиционного

снижения издержек именно эта возможность является основной причиной практически беспрепятственного и широкого распространения технологии аутсорсинга в современную нам эпоху постиндустриальной экономики – «экономики услуг».

Деятельность в рамках аутсорсинга представляет собой оказание специализированной услуги организацией-исполнителем (аутсорсером или провайдером) организации-заказчику. Доступность услуг и их постоянное совершенствование открыли практически безграничные возможности аутсорсинга, он становится частью повседневной жизни и принимает все более разнообразные формы. **«Экономику услуг» можно было бы назвать «экономикой аутсорсинга».** Обсуждается проблема «аутсорсинга домохозяйства», связанная с тотальной занятостью взрослых граждан развитых стран, вынужденных передоверять ведение собственного домашнего хозяйства и воспитание детей квалифицированному наемному персоналу не вследствие привычки к праздности богатой жизни, а из-за катастрофической нехватки времени. Игнобелевская премия<sup>1</sup> (*Ig Noble prize*) 2004 года в номинации «экономика» за достижения в «аутсорсинге молитв» присвоена Святому престолу. Из-за нехватки католических священников в США было большой проблемой заказать мессу в церкви. Теперь заказать мессу всего за 5-10 долл. можно по электронной почте не выходя из дома. Правда, служить ее будут не в США, а в Индии, где подобная работа католического священника оценивается всего в 40 рупий.<sup>2</sup> Аутсорсинговая схема Ватикана вызвала восхищение мировой научной общественности.

В популярной книге «Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества» Й. Риддерстрале и К. Нордстрем так описывают результаты применения аутсорсинга:

«В 1999 году в матче английской футбольной премьер – лиги между «Челси» и «Саутгемптоном» в составе первых не было ни одного

---

<sup>1</sup> Игнобелевская премия (*Ig Noble prize*) была учреждена журналом «Летопись невероятных открытий» (*Annals of Improbable Research*) в 1991 году и присуждается ежегодно авторам самых сомнительных научных достижений.

<sup>2</sup> См. *Время новостей* № 180, 4 октября 2004, с. 12

англичанина. Зато там были игроки из Румынии, Голландии, Норвегии, Нигерии, Уругвая, Испании, Бразилии, два француза и два итальянца («Челси» выиграл 2:1).

Когда дело касается интернационализации экономической деятельности, факты еще более изумляют. Конкуренция становится воистину транснациональной. Подтверждения тому обнаруживаются повсеместно. Нечему удивляться, когда Джон Чамберс из *Cisco* заявляет, что он готов разместить рабочие места где угодно, лишь бы там была необходимая инфраструктура, правильно обученные рабочие и поддержка правительства. И это понятно, поскольку современная компания напоминает модель «Лего». Можно разобрать ее на части и расположить их как угодно. Когда-то виды деятельности и подразделения были скреплены сварными швами. Сегодня успешные компании используют застежки на липучках» [50].

Использование аутсорсинга как методологии управления организацией – условие выживания на транснациональном рынке, насыщенном товарами и услугами. Разнообразие предложения товаров и услуг открывает перед менеджментом множество новых возможностей в использовании достижений других компаний и способов создания ценности своего уникального предложения, включая новые способы совершения покупки (например, такие, как электронная торговля). Отношения аутсорсинга фактически являются экономической основой формирования высокоэффективных сетевых структур. В экономике, движимой инновациями (*Innovation-Driven Economy*), где быстрота и гибкость стали синонимами успеха и процветания, а знания превратились в определяющий фактор экономического развития, практика аутсорсинга заслуживает детального рассмотрения и изучения с целью выявления основных предпосылок и тенденций, а также целей и задач менеджмента завтрашнего дня.

Аутсорсинг как современная методология управления может рассматриваться в нескольких основных контекстах:

- *эмпирическом* (как теоретическое обобщение современной практики управления и организации бизнеса);

- *концептуальном* (как комплекс основных положений, дающих представление о характере и сущности взаимоотношения хозяйствующих субъектов);
- *прогностическом* (как основа оценки стратегического потенциала организации и перспектив ее развития с учетом возможностей, открываемых использованием источников внешних ресурсов (услуг));
- *проектном* (как методология управления аутсорсинг-проектом).

В первой главе монографии приведены распространенные толкования понятия «аутсорсинг», используемые разными авторами. Обозначены сферы применения аутсорсинга. Сформулированы критерии, определяющие формы аутсорсинга. Обобщены базовые концепции аутсорсинга: простой аутсорсинг, реструктуризационный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, трансформационный аутсорсинг.

Во второй главе рассмотрены предпосылки возникновения и развития аутсорсинга как особой формы деловых взаимоотношений и основы формирования сетевых организационных структур.

Третья глава посвящена отдельным видам аутсорсинга, получившим распространение в практике менеджмента организации.

# Глава 1.

## Концептуально-методологические положения аутсорсинга

### 1.1. Сущность аутсорсинга как современной методологии управления организацией

«Можно сказать, что методология  
... есть теория человеческой деятельности»

Г.П.Щедровицкий

*Проблемы методологии системного исследования*

Методология (от греч. *methodos* – метод и *logos* – учение) – это учение о методах и средствах деятельности. Качество методов проверяется практикой, решением реальных задач.

«*Методология* – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности. Методология в этом широком смысле образует необходимый компонент всякой деятельности, поскольку последняя становится предметом *осознания, обучения и рационализации*». [10]

Современная *методология управления организацией* представляет собой учение о методах и средствах управленческой деятельности, направленной на формирование высокоэффективных и конкурентоспособных производственных систем в постиндустриальную эпоху. Разработка методологии сопровождается обоснованием существующей практики управления, обобщением основных принципов, обеспечивающих достижение эффективного результата деятельности организации. Общие методологические положения лежат в основе систематизации существующих моделей принятия управленческих решений. Как набор определенных процедур, правил и схем выработки управленческих решений, методология управления организацией предоставляет менеджерам возможность выбора и обоснования способа действий в ситуациях, характеризующихся рассматриваемым в рамках дан-

ной методологии набором ситуационных переменных<sup>1</sup>. Методология управления исследует также проблемы, связанные с управленческой деятельностью, учитывает и анализирует ошибки и поражения на пути достижения эффективности бизнеса.

Э.М. Коротков следующим образом раскрывает сущность методологии управления: «Методология менеджмента отвечает на вопросы: какие приоритеты господствуют в процессах управления и заложены в систему и механизм управления, что главное в управленческой деятельности менеджера и его команды, на что опирается менеджер в своей деятельности, какие ориентиры ведут его к выбору тех или иных решений, как связаны между собой подходы, реализуемые в процессах управления, какие зависимости он учитывает?» Методология управления формирует логическую схему действий, определяющих направления решения поставленных задач. Для детального рассмотрения методологии можно выделить 12 признаков, характеризующих ее содержание: цели, подходы, ориентиры, ограничения, оценки, критерии, альтернативы, приоритеты, пути, элективы (выбор), средства, методы. Наиболее явно методология управления реализуется посредством формирования и осуществления концепции управления, представляющей собой целостный комплекс положений, идей, принципов, подходов, в соответствии с которыми строится и осуществляется управление [30, с.123].

Современная методология управления организацией направлена на своевременное выявление потребности заказчика и формирование такой системы взаимодействия организации с прочими субъектами рынка, в которой эти потребности будут максимально удовлетворяться в рамках существующих ресурсных ограничений. Внешние факторы, определяющие функционирование современных организаций, уже значительно отличаются от тех примеров, что приведены в большинстве классических учебников по управлению. Изучение, описание и систематизация практики управленческой деятельности, складываю-

---

<sup>1</sup> Переменные, описывающие внешнюю и внутреннюю среду организации согласно концепции ситуационного подхода к управлению (*contingency approach*), утверждающей, что оптимальное решение есть функция факторов среды.

щейся под воздействием этих факторов, является объективно необходимым условием развития науки управления. В связи с этим роль методологии управления сегодня чрезвычайно велика.

С какими факторами, определяющими деятельность организации и характер принимаемых стратегических решений, имеет дело современный менеджмент? Исследователи всего мира направляют свои усилия на выявление и классификацию этих новых факторов. В частности, в книге «Американский менеджмент на пороге XXI века», Дж.К. Грейсон и К. О'Делл в конце 80-х гг. XX в. так определили следующие основные черты «новой мировой экономики»:

1. *Глобальное производство*: товары производятся практически повсюду в мире на заводах, «кочующих» в зависимости от изменений в экономике и технологиях.

2. *Технология*: передовая технология перестает быть монополией развитых стран, новшества распространяются повсюду в кратчайшее время, их копирование, улучшение и использование становятся не менее важными, чем изобретение.

3. *Сравнительное преимущество*: динамическое и зависящее от людей, а не статическое и определяемое природными условиями; страны, бедные природными ресурсами, могут стать серьезными соперницами в мировой конкурентной борьбе.

4. *«Человеческий капитал»*: наиболее ценный ресурс, гораздо более важный, чем природные ресурсы или накопленное богатство.

5. *Финансы*: огромная финансовая власть сосредоточивается на Востоке, особенно в Японии, которая становится финансовым центром XXI в.

6. *Гибкость*: преимущество дает способность к быстрой адаптации, а не обладание специализированными навыками.

7. *Протекционизм*: возрастающая угроза возведения барьеров в мировой торговле и торговых войн.

8. *Качество*: становится еще более важным, особенно в хозяйствах, ориентированных на информацию и услуги.

9. *Поиск лучших условий*: рабочие места и заводы «передвигаются» из страны в страну в поисках более низких затрат, высшей эффективности и качества.

10. *Товары на рынке*: снижающееся значение традиционных товаров, быстрое превращение технических новшеств в стандартные массовые товары.

11. *Тихоокеанский бассейн*: экономический центр мира в XXI в.

12. *Новая модель*: новая трактовка «капитализма» в Азии может оказаться успешнее американской. [15]

Невозможно отрицать, что успех менеджмента состоит в постоянном совершенствовании компании, ее гибкости и адаптивности, развитии предпринимательской инициативы и компетенции. Конкурентные преимущества на современном рынке завоевываются не за счет обладания ресурсами или технологиями, а за счет нахождения новых возможностей их использования. Ресурсы, заключенные внутри организации, сами по себе уже не создают конкурентных преимуществ. Необходимые для преодоления сегодняшних проблем ресурсы – информация, технологии, квалификация специалистов – находятся во внешней среде, задачей менеджеров является привлечение этих внешних ресурсов на выгодных для организации условиях, умелое их использование с целью наилучшего удовлетворения требованиям рынка. П. Друкер отмечает, что среди задач менеджмента в XXI в. на первый план выходит формирование рыночных структур, объединенных не юридически, а экономически [18]. При этом фундаментом деятельности менеджмента должна стать воспринимаемая потребителем *ценность* конечного продукта.

В основе аутсорсинга как методологии управления лежит идея использования ресурсов внешней организации вместо развития собственных ресурсов и компетенций в тех видах деятельности, которые не являются бизнес-образующими. Такой подход к организации деятельности фактически открывает компании доступ к любым ресурсам, предлагаемым на современном рынке: технологическим, интеллектуальным, информационным. Аутсорсинг подразумевает использование зарекомендовавших себя опыта и «лучших практик» бизнеса вместо

развития собственных компетенций в тех видах деятельности, которые не являются для компании ключевыми и стратегически важными.

Аутсорсинг называют сегодня самым острым инструментом в наборе хирурга: «Хирург, в руках которого умер пациент, не сможет переложить вину на скальпель в своей руке» [11]. Само по себе использование аутсорсинга не является ни целью, ни средством управления. Правильное использование этого инструмента способно сыграть определяющую роль в фундаментальном преобразовании организации, охватывающем людей, процессы, культуру и всю структуру затрат. Ж.-Л. Бравар и Р. Морган так характеризуют проблемы, связанные с неправильным использованием аутсорсинга: «В понимании широкой общественности аутсорсинг – это некая химера, которая отбирает работу, разрушает карьеры и приносит огромные барыши безымянным компаниям. Одним словом, это нехорошо. На самом деле это полная чепуха. Аутсорсинг сам по себе как инструмент так же, как и слияния и поглощения компаний, ни хорош, ни плох. А вот то, как он используется, оказывает огромное влияние на организацию и людей, в ней работающих».

Понимание сущности процесса и методологии аутсорсинга, осознание возможностей и проблем, связанных с его использованием, во многом определяет будущее современного российского бизнеса. Мировая бизнес – практика уже имеет достаточно примеров реализации широкомасштабных аутсорсинговых проектов. Разработаны модели, позволяющие прогнозировать развитие бизнес-систем на принципах «снабжения извне». Стратегическая цель применения аутсорсинга – использование передовых технологий и *know-how* для завоевания и удержания конкурентных преимуществ во все более обостряющейся конкурентной борьбе. Принимая решение о привлечении услуг аутсорсера для выполнения отдельных бизнес-функций, руководство компании не должно забывать о собственных стратегических интересах и ключевых компетентностях, составляющих ее сильные стороны и основное отличие от конкурентов.

Концептуально-методологические основы аутсорсинга заложили исследования ученых-экономистов по проблемам конкурентоспособ-

ности и глобального рынка, начиная с 1980 г. и по сегодняшний день. Компания *McKinsey* сформулировала концепцию бизнес-системы, в соответствии с которой деятельность каждой организации представляет собой серию функций (таких, как исследование и развитие, производство, маркетинг, каналы реализации). Сравнивая результаты выполнения каждой из этих функций с результатами конкурентов, можно выявить существенные факторы, влияющие на эффективность и конкурентоспособность. Переопределение бизнес-системы, по мнению исследователей, является одним из способов достижения конкурентного преимущества [102]. Анализ конкурентного преимущества и видов деятельности компании, их представление в виде цепочки создания стоимости (*Value – added chain*) [48], понятие ключевой компетентности (*Core competence*) [108, 126] и идеи реинжиниринга бизнес-процессов (*Business Process Reengineering*) [76] являются базовыми предпосылками развития теоретических положений аутсорсинга.

*Целью* аутсорсинга является обеспечение наилучшего соответствия организации требованиям изменяющейся внешней среды. *Подход*, реализуемый в рамках аутсорсинга, заключается в ориентации на преимущественное использование *внешних* ресурсов, т.е. находящихся *за пределами ее границ* и традиционных механизмов контроля. Основными *ориентирами* данной методологии становятся, таким образом, не внутренние резервы, а возможности использования уже накопленных другими организациями знаний, практических навыков и опыта. Естественными *ограничениями* в использовании внешних ресурсов являются их доступность на открытом рынке и возможности установления формальных отношений с носителями этих ресурсов. Специальное соглашение или договор об оказании специализированных услуг является в данном случае *средством реализации* формальных отношений между сторонами, а методы управления процессами межфирменной кооперации определяются конкретными условиями данного соглашения.

Развитие отношений аутсорсинга является следствием перехода от организационной рациональности, опирающейся на накопленный опыт, внутренние резервы и возможности компании, к преимущест-

венному использованию ресурсов и знаний, лежащих *вне границ* организации. Этот переход наглядно отражается в сочетании интеграционных процессов в управлении (создании ассоциативных структур, альянсов, включая глобальные транснациональные компании) с глубокими внутренними изменениями организации (формировании горизонтальных организационных структур, сокращении размеров организационных звеньев и т.п.).

С расширением практики бизнеса, ориентированной на использование предоставляемых внешней средой ресурсов и возможностей вместо развития собственных компетенций в отдельных видах и направлениях деятельности, аутсорсинг в теории менеджмента организации позиционируется по-разному. Приведем ряд положений и мнений, по-разному определяющих роль аутсорсинга.

Аутсорсинг – *бизнес-решение*. Правильнее было бы сказать, что для реализации отношений аутсорсинга необходимо последовательное принятие целого ряда взаимосвязанных управленческих решений, в результате которых устанавливается особый тип взаимоотношений между организациями, вовлеченными в процесс создания ценности. В теории организации аутсорсинг рассматривается как «современная форма деловых отношений, которая связана с развитием совместного предпринимательства и кооперацией, базирующихся на долгосрочных стратегических решениях» [37, с.456].

Аутсорсинг – *бизнес-модель*. По мнению авторов книги «Эффективный аутсорсинг» – это одна из сложнейших бизнес-моделей во взаимодействии со сторонним специалистом и партнером, основанная на видимой и постоянной обоюдной поддержке исполнения и ответственности обеих сторон [11]. Развивая эту мысль, мы не можем оставить без внимания факт, что в различных сферах деятельности разными организациями разработаны и применяются различные аутсорсинговые бизнес-модели. Примером могут служить сформированные телекоммуникационными компаниями стандартные модели взаимодействия с клиентами, модели аутсорсинга финансовых бизнес-процессов и т.п., и в результате их реализации устанавливаются раз-

личные по форме, но одинаковые по сути взаимоотношения между организациями-партнерами.

Аутсорсинг – *тип интеграции организации в бизнес-пространство*. По мнению В.С. Ефремова, аутсорсинг «предполагает привлечение организацией сторонних организаций для осуществления ее отдельных внутренних видов деятельности. Аутсорсинг организации может возникать не только со стороны отрасли, когда сторонние организации осуществляют некоторые производственные процессы, но и со стороны рынка, когда осуществляются определенные процессы, связанные с реализацией» [21]. Компании активно воздействуют на структуру и глубину своей отраслевой интеграции. Установление определенного типа отношений между организациями предполагает активное участие менеджмента в формировании деловой среды. В частности, отношения аутсорсинга всегда находят отражение в соответствующих договорах или контрактах.

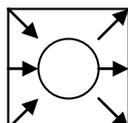
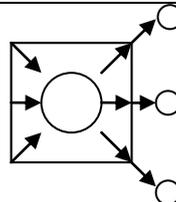
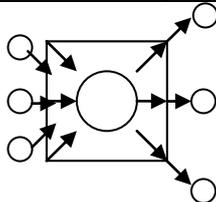
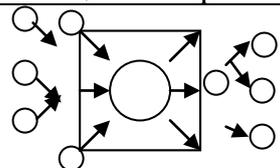
Аутсорсинг – *бизнес-технология* [43]. Разделяя понятия технологии организации бизнеса и технологии управления, мы не можем оставить в стороне особую роль аутсорсинга в изменении качества мышления менеджеров. Под *технологией управления* понимаются способы практического применения современных научных методов и средств принятия решений [29, с. 21]. Заложенные В.Ф. Комаровым основы технологизации и технологии управления предполагают сознательное проектирование технологических процессов управления. Следовательно, в основе бизнес-технологии должны лежать уже выработанные практикой управления и теоретически обобщенные критерии оценки качества результата управленческой деятельности на каждом этапе процесса управления. Можно утверждать, что еще до выработки управленческих технологий, закрепленных соответствующими приемами, порядком и регламентами организации процесса управления, аутсорсинг предполагает изменение *качественного подхода* к управлению организацией, как это уже было сказано выше. Другими словами, необходимые изменения технологий управления, т.е. выбор последовательности и комбинации управленческих реше-

ний, направленных на повышение эффективности деятельности организации, следуют за осознанным выбором концепции управления.

Аутсорсинг как *новая концепция менеджмента* дает значительный простор толкованию нового подхода к управлению. Аутсорсинг рассматривается как логическое продолжение сложившейся системы концепций управления предпринимательскими организациями (Таблица 1.1) [4].

Таблица 1.1

**Основные концепции управления предпринимательскими организациями**

Концепция управления	Время формирования	Тип системы	Объект проектирования, формирования, оптимизации	Схема системы	Соотношение спроса и предложения
Менеджмент	Конец XIX в	Микросистема	Микроэкономическая концентрационно-распределительная система	 Предприятие	Спрос превышает предложение
Маркетинг	50-е годы XX в	Мезосистема I уровня	Мезоэкономическая система распределения продукции и услуг	 Предприятие Потребители	Спрос превышает предложение
Логистика	80-е годы XX в	Мезосистема II уровня	Мезоэкономическая концентрационно-распределительная система	 Предприятие Поставщики Потребители	Предложение превышает спрос
Аутсорсинг	90-е годы XX в	Мезосистема III уровня	Мезоэкономическая концентрационно-распределительная система функций, полномочий, ответственности	 Предприятие Аутсорсеры Поставщики Потребители	Предложение превышает спрос

Рассматривая аутсорсинг как новую концепцию управления в условиях «рынка потребителя», необходимо обратить внимание на эволюцию подходов к использованию внешних ресурсов: переходу от простого вынесения непрофильных функций «за пределы» собственной организации (с передачей полной ответственности за их выполнение внешнему партнеру-аутсорсеру) к стратегическому сотрудничеству и объединению компетенций в рамках аутсорсинга. Если в 90-х гг. в качестве основной темы, сопровождающей обсуждение аналитиками возможностей аутсорсинга, присутствовала тема снижения затрат, то в настоящее время значительное внимание уделяется созданию стратегических альянсов крупных компаний со средними и малыми специализированными предприятиями в рамках глобальных проектов. Стратегический альянс партнеров по аутсорсингу основан на двух принципиальных положениях:

- партнерство в создании стоимости и
- партнерство в управлении рисками.

Создание стратегических альянсов позволяет максимально эффективно использовать общие рыночные шансы, открывает перед партнерами новые рынки и источники получения прибыли. Типология стратегических альянсов на основе аутсорсинга заслуживает отдельного рассмотрения. Специалисты убеждены, что именно стратегические альянсы крупных компаний со средними и мелкими специализированными фирмами на основе глобального аутсорсинга представляют собой те структуры, которые будут доминировать на рынке в самом ближайшем будущем [123].

Дальнейшее практическое использование аутсорсинга в интересах повышения эффективности и конкурентоспособности организаций требует, в первую очередь, уточнения понятийного аппарата, а также выявления основных предпосылок и тенденций развития аутсорсинга.

Можно констатировать, что в постиндустриальную эпоху сформировался новый подход к организации и управлению производственными системами, базирующийся на преимущественном использо-

вании и интеграции внешних ресурсов (аутсорсинге), вместо и развития собственных компетенций в отдельных видах деятельности. Данный подход находит свое отражение в расширении практики использования аутсорсинга. Изучение и обобщение результатов данной практики позволяет выявить как общие цели и закономерности, так и принципиальные отличия в формах организации деятельности на основе аутсорсинга. Осознание целей, задач, критериев эффективности, возможностей и ограничений использования аутсорсинга позволяет говорить о формировании новой методологии управления организацией и создании теоретических основ аутсорсинга. Формализация данной методологии в конкретных алгоритмах, приемах и регламентах принятия управленческих решений, разработка соответствующих бизнес-моделей являются следующим шагом и касаются создания новой управленческой технологии – технологии практического аутсорсинга. Таким образом, осуществляется непрерывная взаимосвязь теории и практики управленческой деятельности.

Российский менеджмент находится в начале пути к построению высокоэффективных организаций, способных конкурировать на мировом рынке наравне с западными производителями продукции и услуг. Качество продукции российских предприятий и ее конкурентоспособность зависят не только от наличия и качества технологий производства, но и от качества технологий управления. Необходима выработка общих концептуальных и методологических подходов к решению практических проблем управления организацией, в том числе к проблеме интеграции российской промышленности в систему международного разделения труда; необходимо понимание сущности процессов аутсорсинга, лежащих в основе формирования современных производственных систем.

## 1.2. Понятие «аутсорсинг» в теории и практике управления организацией

«Самое главное в характеристике научного понятия состоит в том, что оно существует отнюдь не в голове того или иного индивида, а является объективным образованием, зафиксированным в знаках и имеющим жесткую иерархизованную структуру».

Г.П. Щедровицкий

*Проблемы методологии системного исследования*

### **Определения аутсорсинга**

Термин аутсорсинг – *outsourcing* – буквально трактуется как «использование внешних ресурсов» или «внешних источников». Это искусственное слово, которого до начала 90-х гг. XX в. не было ни в одном языке. Вместе с другими искусственными терминами, такими как *offshoring, global sourcing, insourcing*, термин *outsourcing* характеризует способы обеспечения компании ресурсами. Ресурсы необходимы любой организации для достижения основной цели – создания ценности, удовлетворения потребности общества в производимых ею продукции и услугах. 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.

Аутсорсинг предполагает привлечение для создания ценности ресурсов, принадлежащих *внешним* организациям-поставщикам (аутсорсерам). Основная причина практики использования внешних ресурсов традиционно заключается в том, что ни одна компания не обладает полным набором знаний, навыков и внутренних возможностей для поддержания конкурентоспособности во всех видах своей основной и вспомогательной деятельности.

Распространение понятия «аутсорсинг» наряду с понятием «кооперация» в теории и практике современного менеджмента можно считать следствием изменения представлений о качестве управления в ус-

ловиях «рынка потребителя». Простое разделение работы на части с тем, чтобы объединить впоследствии ее результаты в конечном продукте (производственное кооперирование), уже не представляется достаточным для завоевания устойчивых позиций на рынке. Множество видов деловой активности, характерных для современной организации, выходит за рамки традиционных представлений о кооперировании. В частности, объединение в рамках одной цепочки создания ценности наряду с производственными процессами процессов разработки, продвижения и реализации продукции, характерное для современных концепций управления, подсознательно плохо сочетается с термином «кооперация» из-за сугубо нематериального вклада большинства участников этих процессов в общую ценность конечного продукта.

Термин *outsourcing* широко используется с 1989 г. и был искусственно создан для определения сущности взаимоотношений компании *Eastman Kodak* и внешних организаций, взявших на себя обслуживание информационных систем *Eastman Kodak*, т.е. аутсорсинга информационных технологий (*IT-outsourcing*). Однако к этому времени практикой управления уже был накоплен большой опыт привлечения внешних специализированных организаций для решения отдельных проблем, связанных с недостатком внутренних ресурсов или компетенций. В частности, аутсорсингом можно считать пользование услугами юридических компаний (Великобритания, начало XX в.), привлечение *IT*-специалистов к обработке данных (практика, получившая распространение в США и Западной Европе с 60-х гг. XX в.), вынесение производственных мощностей в другие страны (оффшорное производство, характерное для сборочных предприятий и традиционное для сельскохозяйственной отрасли) и др.

Учитывая сложившуюся к началу XXI в. практику углубляющейся специализации и межфирменного разделения труда, мы предлагаем наиболее общий подход к понятию аутсорсинга. В отличие от других форм кооперационного взаимодействия, аутсорсинг основан на установлении взаимовыгодных отношений между заказчиком и исполнителем, когда результат выполнения исполнителем *обособленной час-*

ти общего процесса создания ценности приобретает заказчиком в виде услуги. Аутсорсинг предполагает существование особых экономических и правовых взаимоотношений хозяйствующих субъектов, а также применения специальных управленческих технологий. Аутсорсинг – использование специализированных услуг внешних организаций для создания ценности конечного продукта. Таким образом, аутсорсинг представляет собой новую форму межфирменной кооперации на современном этапе формирования экономических систем. Аналогичного мнения придерживается ряд зарубежных исследователей, в частности, [111, 123, 132]. В научной литературе наряду с понятием «аутсорсинг» используются также понятия «фрагментация производства» [92], «промежуточная торговля», «вертикальная специализация» [110], «нарезание ломтиков стоимостной цепочки» [114].

Аутсорсинг в практике деятельности хозяйствующих субъектов предполагает заключение специального договора или соглашения. Строго говоря, главным является наличие формальных договорных отношений между сторонами. В рамках договора об аутсорсинге компания-заказчик поручает исполнителю (аутсорсеру) выполнение отдельных видов работ, необходимых для создания потребительской ценности, обеспечения эффективности и конкурентоспособности собственной деятельности. Результаты выполнения этих работ приобретаются в виде *специализированных услуг*: производственных, кредитно-финансовых, информационных, торгово-посреднических, логистических, консультационных и др. Объемы и разнообразие специализированных услуг, пользующихся спросом на современном рынке, неуклонно возрастают, демонстрируя тенденцию к расширению практики аутсорсинга во всех сферах деятельности организации.

Другое распространенное толкование термина «*outsourcing*» имеет следующий смысл: вынесение за пределы компании отдельных видов деятельности, не являющихся стратегически важными. В этом смысле аутсорсинг предлагается в качестве синонима термина «*downsizing*» – сокращение, когда имеется в виду сокращение как размеров, так и персонала компании. В качестве аналогичных аутсор-

сингу рядом авторов предлагаются термины «*shrinking*» – сокращение, сжатие организации, «*spin off*» – реструктуризация или выделение единиц бизнеса, и т.п. [4]. С нашей точки зрения, такое понимание отчасти лишает аутсорсинг одной из важнейших функций – интеграционной, объединяющей ресурсы и возможности, «лучшие практики» (*best practice*) бизнеса и интеллектуальный капитал участников данного процесса с целью наилучшего удовлетворения требованиям современного рынка. Сокращение активов и численности собственного персонала компании, а также уменьшение числа уровней управления (*delivering*) являются возможными следствиями использования методологии аутсорсинга.

В источниках на немецком языке для характеристики привлечения внешних организаций-исполнителей к реализации отдельных процессов в деятельности организации используются термины *Auslagerung* или *Ausgliederung* («выделение»), которые предложены в качестве синонимов термина *outsourcing* [121, 133, 145, 148]. Немецкие исследователи также рассматривают аутсорсинг как форму поставок со стороны (*Fremdbezug*) [149].

Рассмотрим отдельные определения аутсорсинга, приводимые в различных источниках (Таблица 1.2). Отметим, что авторы англоязычной литературы часто избегают определения непосредственно аутсорсинга, ограничиваясь уточнением сути конкретных управленческих решений и концепций, в частности, касающихся аутсорсинга информационных технологий или бизнес-процессов.

В свою очередь, *offshoring* или *offshore outsourcing* – оффшорное производство или оффшорный аутсорсинг – вынесение части производства за рубеж либо использование «удаленного персонала» других стран. Характерный пример оффшорного производства – использование компанией *Microsoft* (США) труда оффшорных программистов (Индия, Китай, Россия, Филиппины и др.). Оффшорный производственный аутсорсинг широко применяется западными компаниями с конца XX в., преимущественно в отношении низкоквалифицированного труда [97]. Современная практика оффшорного аутсорсинга

предполагает повышение требований к квалификации оффшорного персонала вследствие информатизации процессов. Практике *offshore outsourcing* американскими исследователями противопоставляется *on-shore* или *nearshore outsourcing* – привлечение «удаленного персонала» внутри страны или близлежащих стран: Канады, Мексики, Центральной и Латинской Америки [89].

Таблица 1.2

### Определения аутсорсинга

№ п/п	Определение	Источник, автор
1.	Оказание услуг или снабжение продукцией внешними поставщиками или производителями для уменьшения издержек	<i>The American Heritage, Dictionary of the English Language</i>
2.	Приобретение существенного количества промежуточных компонентов у внешних поставщиков	<i>Bloomberg Financial Glossary</i>
3.	Передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса	Менеджмент. Словарь-справочник [63]
4.	Передача функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику	Постановление ФСГС РФ от 27 июля 2006 г.
5.	Передача на длительный срок управленческих функций и при необходимости соответствующих ресурсов внешним исполнителям, которые могут выполнять эти функции эффективнее	Календжян С.О. [26]
6.	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. [78]
7.	Частичная или полная передача производственных процессов, включая функции планирования, управления и контроля, внешней организации	Lux W., Schoen P. [118]
8.	Передача чужим (внешним) организациям ранее самостоятельно выполняемых работ (услуг) или производственных функций	Zahn E., Soehnle K. [150]

9.	Обусловленное договором использование материальных средств, имущества и знаний третьего лица с гарантированным уровнем их качества, гибкости и ценности стоимостных критериев и оценок для предоставления услуг, ранее оказываемых внутренними силами компании, с возможным переходом существующего персонала к поставщику услуг и/или трансформация/обновление процессов и технологий, поддерживающих бизнес.	Бравар Ж.-Л., Морган Р. [11]
10.	Передача IT-активов, арендованных мощностей, персонала и управленческой ответственности сторонним организациям	Готтшталк П. Солли-Сетер Х. [14]
11.	Передача сторонней организации определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса	Руснак А. <sup>1</sup>
12.	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. [43]
13.	Передача подходящим посредникам определенных внутренних операций, позволяющая почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции.	Дафт Р. [16]
14.	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. [7]

<sup>1</sup> См. журнал Инновации, 2003, №6

*Global sourcing*, иначе *international sourcing* – использование глобальных или международных источников – термин, характеризующий интернационализацию и глобализацию деятельности компаний и означающий доступ к ресурсам глобального рынка, глобальным источникам поставок. Использование ресурсов в глобальном масштабе, по словам Р. Дафта, означает также участие компании в международном движении рабочей силы, т.е. вынесение производства в те страны, где использование трудовых и материальных ресурсов сопряжено с наименьшими издержками [16, с. 828].

### ***Инсорсинг***

Инсорсинг (*insourcing*) трактуется как включение в число видов деятельности компании новых, ранее не выполнявшихся ею, например, в результате слияния с другой компанией. Известным примером и одной из наиболее крупных в мире сделок инсорсинга является приобретение Интернет-провайдером *America Online's (AOL)* компании *Team Warner (TW)* – провайдера медиа-контента [107]. В противоположность аутсорсингу, инсорсинг означает включение в число выполняемых самостоятельно тех видов деятельности, результаты которых раньше частично или полностью поставлялись внешним поставщиком. В этом смысле инсорсинг, как и аутсорсинг, предполагает *изменение конфигурации* бизнес-системы, осуществляемое на длительный срок и с целью более полного соответствия требованиям рынка или конечного потребителя [144]. Данное стратегическое решение отражается в специальных соглашениях, предусматривающих правовые и экономические обязательства партнеров по отношению друг к другу, к потребителям и другим возможным заинтересованным сторонам.

Инсорсинг является одной из возможностей практической реализации стратегии диверсификации и обеспечивает организации стратегические преимущества путем освоения и развития новых функций или направлений деятельности при соблюдении следующих условий:

1. новые виды деятельности, включаемые в число реализуемых компанией самостоятельно, должны в будущем развиваться как основные, бизнес-образующие;

2. организация должна обладать необходимыми ресурсами и потенциалом для роста и развития, чтобы обеспечить привлечение высококвалифицированных специалистов;

3. организация должна иметь возможности привлечения новых клиентов за счет расширения деятельности [6, с.56].

Инсорсингом называют также практику использования внутренних ресурсов компании, принципиальную ориентацию на внутренние ресурсы, отказ от аутсорсинга. С нашей точки зрения, в этом случае более точным является термин *inhouse* – «внутренний», существующий в пределах данной организации. Тем не менее, в ряде источников, например, [20], термин инсорсинг используется для характеристики бизнес-системы классического или замкнутого типа, т.е. ориентированной на использование внутренних ресурсов.

Наконец, *reverse outsourcing*, ре-инсорсинг (в некоторых источниках называемый также *backsourcing*) означает возвращение в число выполняемых самостоятельно тех видов деятельности, которые однажды были вынесены за ее пределы, т.е. переданы аутсорсеру.

### ***Сферы применения аутсорсинга***

Современная практика управления свидетельствует о том, что все сферы деятельности организации доступны для применения аутсорсинга. Различают аутсорсинг сферы основного и вспомогательного производства, сферы услуг, аутсорсинг функций управления, аутсорсинг человеческих ресурсов (Рис. 1.1) [7].

Аутсорсинг сферы производства затрагивает, в первую очередь, *вспомогательное производство* – обеспечение основного производства технологическим оснащением, электроэнергией, транспортом, ремонт оборудования, изготовление вспомогательных устройств и т.п. Отказ от самостоятельного выполнения функций вспомогательного производства позволяет организации специализироваться в основной своей деятельности. Сокращение соответствующих подразделений, ответственных за реализацию функций вспомогательного производства, высвобождает ресурсы организации (сокращение и декапитализация).

Это способствует существенному сокращению расходов и развитию стратегически важных направлений, в том числе современных технологий и научно-исследовательской деятельности, акцентированию внимания руководства на интеллектуальном капитале организации.

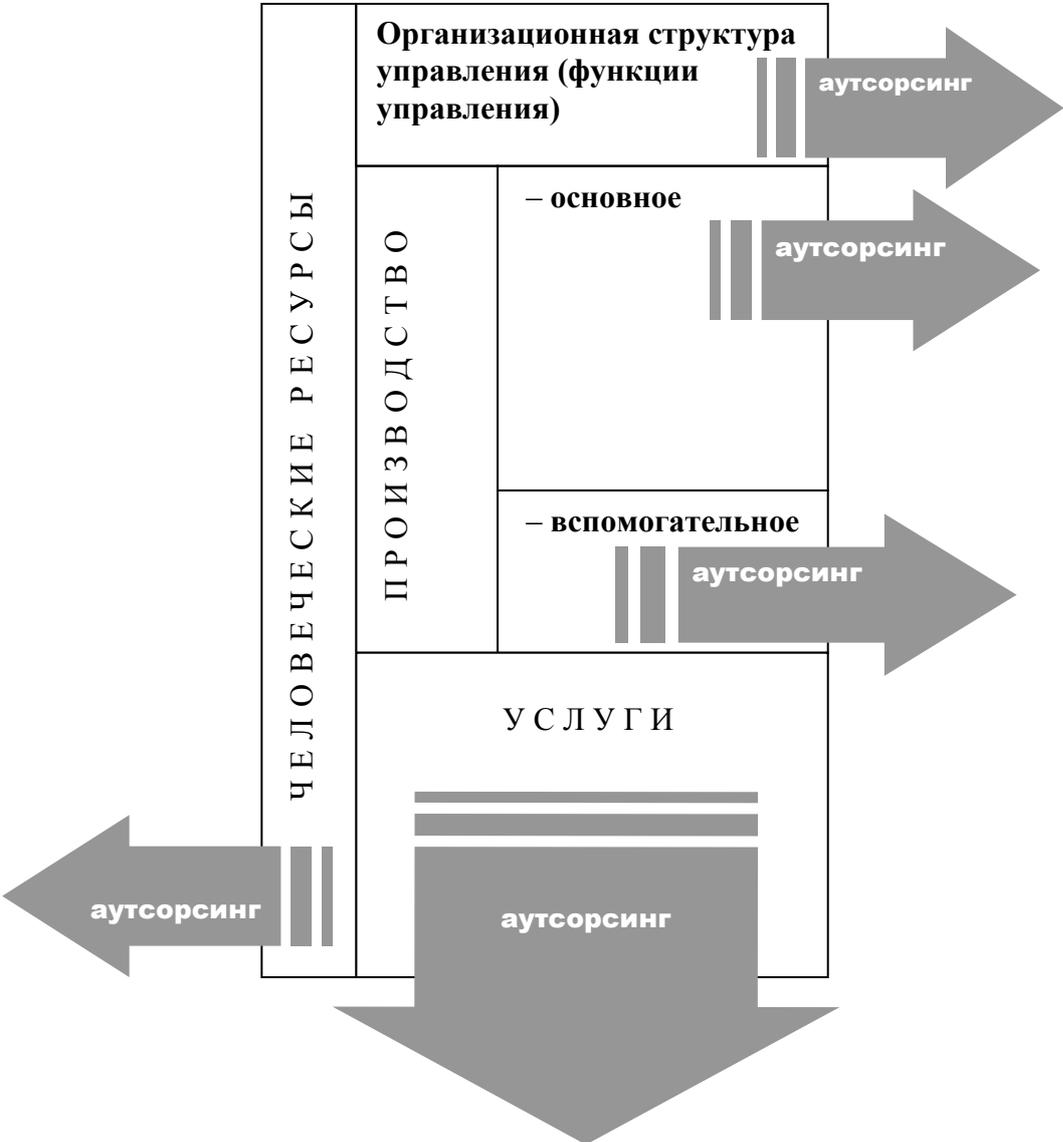


Рис. 1.1. Сферы применения аутсорсинга

Аутсорсинг сферы *основного производства* – стратегическое решение, направленное на глобальную интеграцию организации в национальную и/или транснациональную производственную сеть. В зависимости от уровня развития и жизненного цикла отрасли, жизненного цикла отдельных продуктов, доступности международных источников ресурсов, эффективности использования ресурсов, внутрен-

них резервов и внешних возможностей с учетом особенностей конкурентной среды степень аутсорсинга основных производственных функций и форма организации взаимоотношений с аутсорсерами может различаться.

Одним из решений, принимаемых в рамках методологии аутсорсинга, является передача внешнему исполнителю управления частью материальных активов организации – управление мощностями (*facilities management*). Аутсорсингом можно считать выделение части компании в отдельное производство, создание дочерней фирмы, продажу части активов внешней организации с последующим приобретением у нее соответствующих услуг.

Отношения между организациями, выстроенные на основе аутсорсинга производственной сферы деятельности отражает также термин *contracting-out* [87]. Контрактное производство широко практикуется в деятельности российских и зарубежных организаций, а также государственных учреждений.

Ряд российских авторов, рассматривая проблему повышения эффективности деятельности организации, считает синонимом аутсорсинга термин «субподряд» или «субконтракция» (*subcontracting*). Отметим, что это справедливо в отношении сущности взаимодействия заказчика и исполнителя в рамках договора субконтракции, однако термин «субконтракция» отнюдь не отражает всего многообразия возможностей, предоставляемых методологией аутсорсинга.

*Полный аутсорсинг сферы основного производства*, при котором результаты реализации всех основных производственных процессов поставляются внешними поставщиками услуг, приводит к формированию новой модели бизнеса, известной как *виртуальная организация*. Деятельность виртуальной<sup>1</sup> организации опирается на использование телекоммуникаций и современных информационных систем управления. М. Уорнер и М. Витцель полагают, что практическое

---

<sup>1</sup> *Виртуальный объект* – отражение реального объекта в кибернетическом (виртуальном) пространстве, которое одновременно является средой и инструментом создания данного отображения.

внедрение модели виртуальной организации связано с применением совершенно новых методов управления [69]. Виртуальная организация не имеет географического центра или территориальных границ. Ее основные признаки:

- пространственная (физическая) рассредоточенность производственных мощностей, людей и материальных ресурсов (сетевая структура);
- узкая специализация участников сети;
- наличие единого центра управления (системная интеграция).

Эффективность модели виртуальной организации многократно обсуждалась специалистами. Г. Чейзборо и Д. Тис придерживаются мнения, что данная модель эффективна для организаций инновационной сферы деятельности и только при наличии сильного системного интегратора [70].

Аутсорсинг *сферы управления* организацией связан с повышением требований к квалификации управляющих, а также с широким использованием информационных технологий управления.

Аутсорсинг сферы управления охватывает финансовую деятельность, а также разработку и сопровождение проектов организационного развития или отдельных функций, например:

- выявление, оформление и предъявление стратегических интересов собственника;
- стратегический мониторинг;
- поиск, формирование идеи развития организации;
- построение стратегических альтернатив;
- обеспечение стратегического выбора;
- бизнес-планирование на основе выбранной стратегии;
- построение и поддержание системы управления реализацией стратегии (мультипроектное управление).

Широкому внедрению аутсорсинга функций управления способствует формирование рынка аутсорсинга организационных и финансово-экономических бизнес-процессов.

Аутсорсинг *сферы услуг* охватывает различные по своему содержанию виды деятельности организации, связанные с удовлетворением потребности общества в услугах, а также те обслуживающие бизнес-процессы, которые являются частью бизнес-системы и обеспечивают ее функционирование. Аутсорсинг сферы услуг связан, прежде всего, с технологической специализацией производителей и расширением спектра сложных и наукоемких видов услуг. Отмечается значительный рост объемов деловых услуг (включая кредитно-финансовые и страховые), а также услуг телекоммуникации.

Аутсорсинг сферы услуг рассматривается в двух основных аспектах, различающихся направлением потока услуг:

– делегирование внешней организации-аутсорсеру функций обслуживания конечных потребителей, ранее выполнявшихся специальными службами, отделами, подразделениями организации-клиента (удовлетворение потребностей рынка);

– приобретение услуг специализированных организаций-аутсорсеров по реализации функций, ранее выполнявшихся организацией-клиентом самостоятельно (удовлетворение внутренних потребностей организации-клиента).

Аутсорсинг *человеческих ресурсов* позволяет существенно снизить расходы на содержание соответствующих отделов и подразделений, а также обеспечить повышение качества менеджмента человеческих ресурсов и общего уровня корпоративной культуры. Функции управления человеческими ресурсами (найм/увольнение, обучение и аттестацию персонала, планирование карьеры, разработку политики мотивации и прочие) выделяются в ведение специального подразделения организации или передаются внешнему партнеру. Аутсорсинг человеческих ресурсов дает возможность найти приемлемое решение в случае изменения структуры организации вследствие стратегических решений, связанных с сокращением и децентрализацией. Широкое распространение аутсорсинга человеческих ресурсов связано с использованием современных технологий менеджмента человеческих ресурсов (*Human Resource Management*).

## *Стратегический аутсорсинг*

Аутсорсинг иногда называют *особой стратегией*, направленной на повышение эффективности и конкурентоспособности организаций [83, 137]. Следует иметь в виду, что использование аутсорсинга само по себе не является стратегической целью или одной из задач стратегического развития организации. С этой точки зрения особой «стратегии аутсорсинга» не существует. Методология аутсорсинга предлагает различные стратегические решения, принимаемые в рамках любой из стратегий лидерства в издержках, фокусировании или дифференциации. Аутсорсинг различных сфер деятельности организации и на различных этапах ее жизненного цикла способен поддерживать как рост, так и сокращение (декапитализацию).

Разработка стратегии включает в себя определение корпоративной миссии, конкретизацию видения и постановку целей деятельности, формулировку и реализацию стратегии как набора правил для принятия решений [23]. Можно было бы выделить, например, следующие «стратегические схемы», основанные на использовании методологии аутсорсинга:

- 100% производственный аутсорсинг при сохранении «внутри» организации функций разработки и продвижения новых продуктов (компания является носителем брэнда, объединяя вокруг себя производителей-аутсорсеров);
- отказ от производственной деятельности, концентрация на функциях дизайна новых изделий, включение в цепочки создания ценности нового продукта в качестве *R&D*-аутсорсера (компания не является носителем брэнда, поставляя на рынок специализированные услуги).

Принципиально и та, и другая компания полностью отказываются от производственной деятельности. Тем не менее, различная роль этих компаний в общей цепочке создания ценности не позволяет объединить данные «стратегические схемы» общим понятием «стратегический аутсорсинг исследований и разработок».

Дж. Куинн (*James B. Quinn*) и Ф. Хилмер (*Frederick G Hilmer*), детально исследуя проблемы стратегического развития организаций, рассматривают *стратегический аутсорсинг* как комбинацию двух взаимосвязанных стратегических направлений:

- концентрацию внутренних ресурсов на ключевых компетентностях (*core competencies*), составляющих явное преимущество компании и выделяющих ее среди других с точки зрения потребителя;
- стратегическую ориентацию на привлечение внешних ресурсов для всех других видов деятельности, включая те, что традиционно интегрированы в деятельность любой компании.

Результатом комбинации этих двух стратегических направлений должны стать следующие основные преимущества, обеспечивающие конкурентоспособность организации:

- 1) увеличение отдачи от внутренних ресурсов, на которых сконцентрированы все инвестиции и на которые организация направляет все свои усилия;
- 2) последовательная разработка и развитие ключевых компетенций, защита стратегических интересов организации;
- 3) использование всех доступных компетенций внешних поставщиков и их специальных профессиональных возможностей;
- 4) быстрая реакция на изменения рынка и технологий, разделение рисков в результате совместной деятельности;
- 5) сокращение циклов внедрения, обеспечение наилучшей ответной реакции на запросы потребителя. [128-130]

### **1.3. Формы и виды аутсорсинга**

Форма аутсорсинга определяет специфическую *форму и условия организации совместной деятельности* заказчика и исполнителя. Фактически возможности выбора организацией способа обеспечения ресурсами имеют очень широкие пределы (включая инсорсинг). Поэтому в качестве основных критериев, определяющих форму аутсорсинга, мы выбрали два:

- степень координации и контроля;
- степень разделения ответственности и рисков.

### ***Внешний и внутренний аутсорсинг***

Степень координации и контроля определяется правами на владение теми ресурсами, которые задействованы в создании ценности с обеих сторон. Условия соглашения могут предусматривать различные с экономической и юридической точки зрения формы организации деятельности (Рис. 1.2) [144, с.8].

Собственное производство	Внутренний аутсорсинг				Внешний аутсорсинг		
	Концепция центров	Кооперация	Совместное сервисное обслуживание	Участие в капитале	Долгосрочное сотрудничество	Краткосрочное сотрудничество	Разовое сотрудничество



Рис.1.2. Систематизация вариантов аутсорсинга

Таким образом, принято различать внутренний (*intern*) и внешний (*extern*) аутсорсинг. При *внешнем* аутсорсинге выполнение отдельных процессов или видов деятельности передается внешней независимой организации – аутсорсеру. *Внутренний аутсорсинг* – понятие, отражающее сущность смешанной формы использования ресурсов, когда отдельные функции передаются не экономически и юридически независимой компании – поставщику услуг, а перераспределяются внутри бизнес-системы, при этом сохраняются механизмы административного (субординационного) влияния на деятельность аутсорсера. Внутренний аутсорсинг находит отражение во множестве

различных механизмов взаимодействия сторон: от выделения специализированных внутренних подразделений, развивающих отдельные направления деятельности, до создания совместного предприятия, участия в капитале организации-аутсорсера и пр.

*Инсорсинг* в данном случае демонстрирует так называемое «внутреннее» решение проблемы, когда нет необходимости вступать в договорные отношения с поставщиком услуг аутсорсинга.

Выбор формы аутсорсинга осуществляется на основе изучения возможностей, предоставляемых внешней средой организации, и анализа доступных внешних и внутренних ресурсов. При этом стремление организации-заказчика к установлению контроля над деятельностью аутсорсера противоречит стремлению использования рыночных механизмов регулирования взаимоотношений сторон (Рис. 1.3) [59].

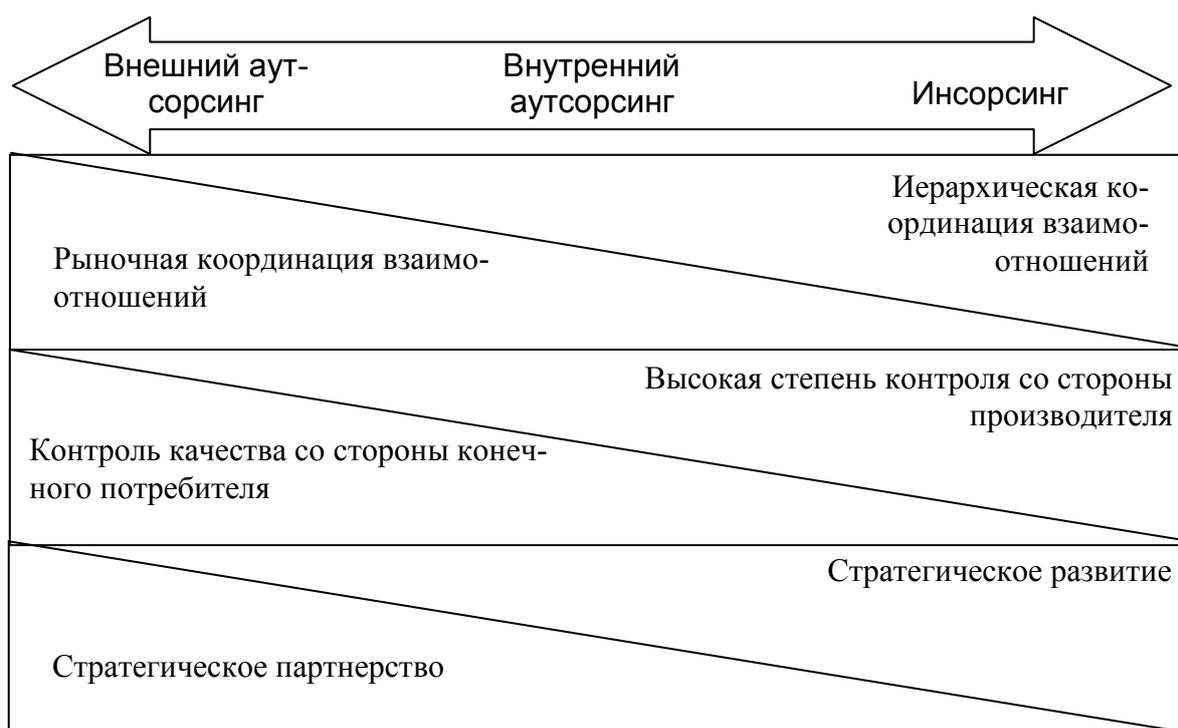


Рис. 1.3. Соотнесение механизмов регулирования взаимоотношений сторон и возможностей контроля при различных формах аутсорсинга

Чем выше степень иерархической координации взаимоотношений между партнерами, тем дальше они находятся от рыночных отношений друг с другом. Чем выше степень рыночной координации

взаимоотношений, тем вероятнее разрыв партнерских отношений, например, при возможности заключить соглашение об аутсорсинге на более выгодных условиях с другой организацией.

Эффективность внутреннего или внешнего аутсорсинга зависит от той стратегии развития, которой придерживается организация – заказчик. Аутсорсинг – следствие выбранного пути развития компании, а не причина. Никто, кроме высшего менеджмента компании, не выбирает ее стратегию.

В ряде случаев сохранение контроля над деятельностью аутсорсера является единственной гарантией качества услуг. Недостаточное развитие рынка услуг аутсорсинга отдельных стран или отраслей также является причиной поиска «внутреннего» решения проблемы. Однако практика бизнеса последнего десятилетия имеет множество убедительных примеров эффективности внешнего аутсорсинга. В частности, необходимость радикального сокращения расходов отдельных подразделений является причиной, побуждающей руководство предприятий принимать решения о выполнении силами аутсорсеров тех проектов, для которых раньше изыскивались внутренние резервы. Этому способствует также внедрение принципов инновационного менеджмента и новых методов оценки эффективности инвестиций. Рыночная координация взаимоотношений с партнером при использовании внешнего аутсорсинга открывает возможности применения стандартных комплексных решений, что способствует снижению издержек, а также повышению гибкости в выборе аутсорсера при развитом рынке услуг.

### ***Полный и частичный аутсорсинг***

С точки зрения степени использования внутренних и внешних ресурсов, а также разделения ответственности и рисков можно выделить *частичный* и *полный* аутсорсинг.

Частичный аутсорсинг (*Partial* или *Selective outsourcing*) – передача аутсорсеру части взаимосвязанных функций или бизнес-процессов организации. Одновременно ряд взаимосвязанных функ-

ций или части бизнес-процессов реализуются организацией самостоятельно [101].

Целью частичного аутсорсинга является желание организации-заказчика сохранить свое влияние на планирование, управление и контроль, сосредоточить в своих руках передовые технологии. В ряде случаев частичный аутсорсинг преследует цели освоения организацией новых технологий (например, информационных), приспособления к новым условиям деятельности. В практике *IT*-аутсорсинга частичная передача функций (управления оборудованием, обслуживание и сопровождение компьютерных систем и т.п.) является наиболее распространенным видом услуг.

Частичный аутсорсинг широко применяется также при разработке новых продуктов, внедрении ноу-хау или дорогостоящих процессов, требующих значительных инвестиций и продолжительных сроков освоения. При этом в создание ценности конечного продукта могут быть вовлечены ресурсы нескольких организаций, каждая из которых в данном случае снижает долю собственного риска, перераспределяя затраты между партнерами.

Частичный аутсорсинг позволяет уделять значительное внимание индивидуальным запросам организации-заказчика или конечного потребителя, находить специфические решения, отвечающие конкретным условиям деятельности (Рис. 1.4). Но самое главное – частичный аутсорсинг позволяет эффективно использовать также и внутренние ресурсы организации-заказчика (производственную и технологическую базу, квалифицированный персонал, интеллектуальный капитал). Использование частичного аутсорсинга является одним из методов распространения прогрессивных технологий, стандартов качества и концепций современного менеджмента.

Частичный аутсорсинг дает возможность:

- небольшим организациям-аутсорсерам выйти на этот рынок со своими услугами, а потенциальным заказчикам – получить доступ к услугам аутсорсинга без радикальных изменений стратегии развития организации;

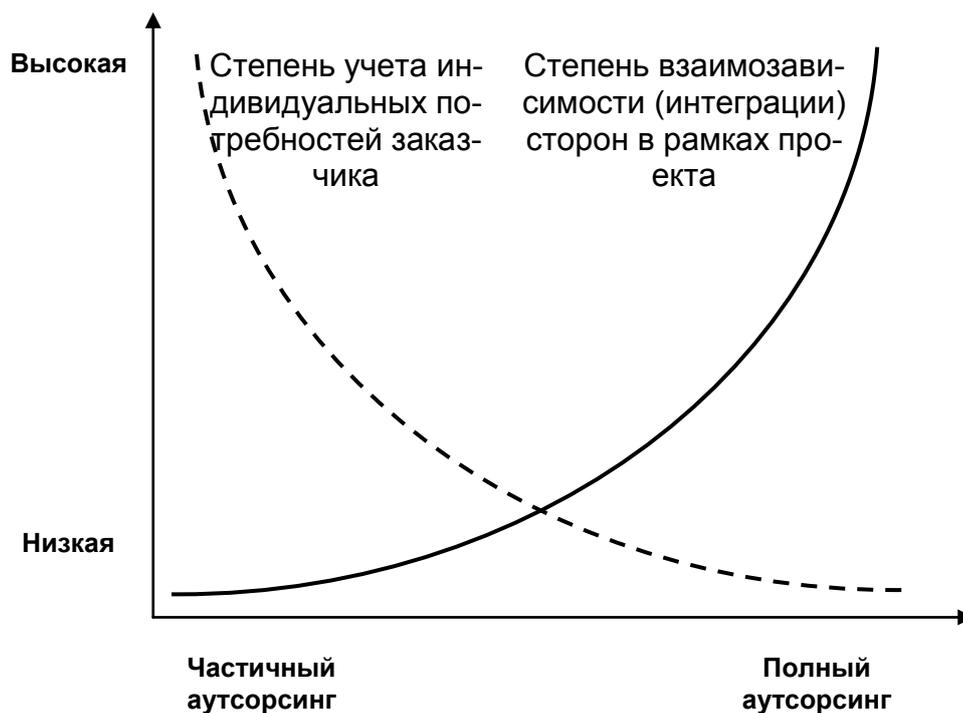


Рис.1.4. Интеграция сторон в рамках отношений аутсорсинга

- организации-заказчику учиться у специализированной организации-аутсорсера и правильно оценивать свой потенциал в дальнейшем развитии конкретных функций и видов деятельности;
- создать условия для разработки более масштабного аутсорсинг-проекта.

Отношения в рамках частичного аутсорсинга отличаются большей гибкостью, позволяют без значительного ущерба для клиента изменять характер и содержание конкретных заданий. Для российских компаний частичный аутсорсинг является хорошей возможностью для выработки схем эффективных партнерских взаимоотношений, приобретения необходимого опыта и перехода к более сложным и дорогостоящим проектам.

Полный аутсорсинг (*Full outsourcing*) – передача аутсорсеру отдельных видов деятельности или бизнес-процессов (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) целиком, с возложением на него также и полной ответственности за их выполнение.

Целью полного аутсорсинга является сокращение уровней управления, упрощение внутренних процессов планирования, разукрупнение и декапитализация компании, сокращение затрат, в том числе управленческих. Переход к полному производственному аутсорсингу – одна из современных тенденций в производстве высокотехнологичной продукции в отношении *продуктов открытой архитектуры*, результат *интеграции технологий*<sup>1</sup>.

Выбор между частичным или полным аутсорсингом с целью наиболее эффективного использования как внутренних, так и внешних ресурсов, а также и собственных компетенций организации, может быть осуществлен при помощи матрицы «уровень – качество компетенций» (Рис.1.5).

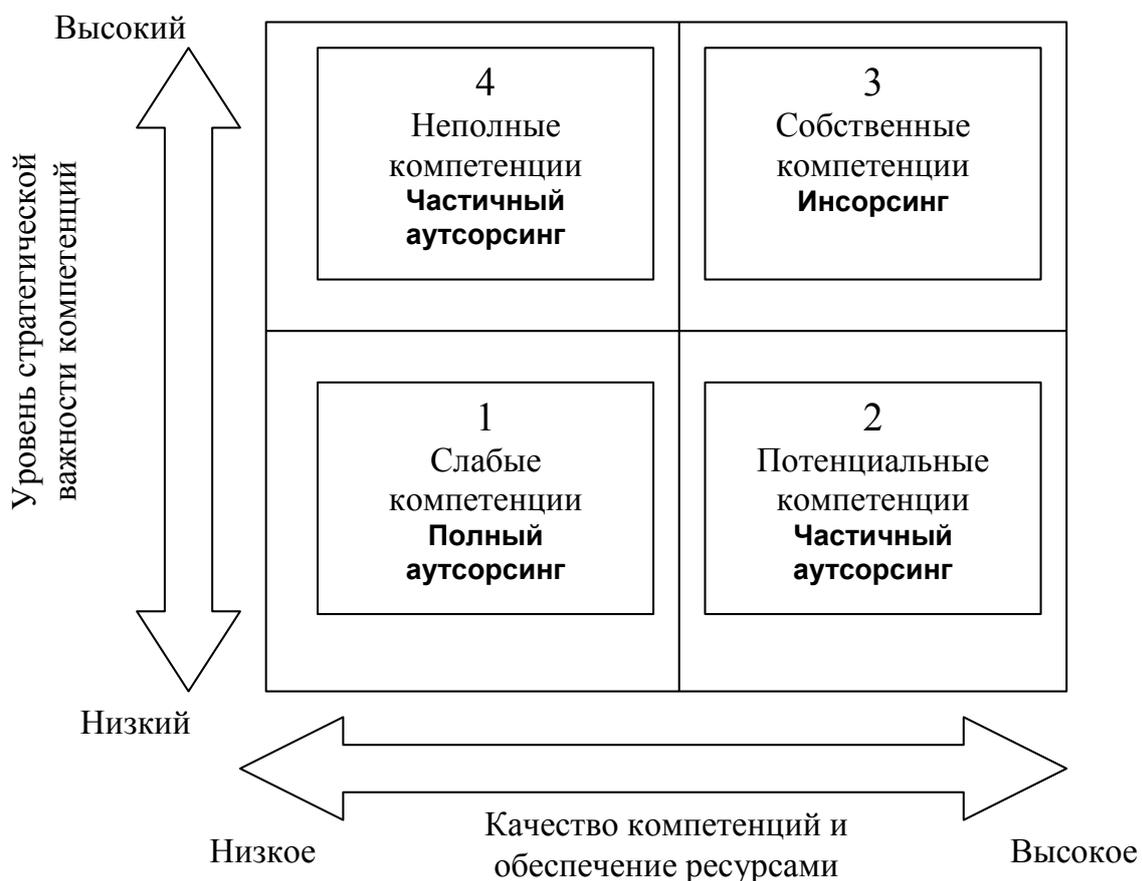


Рис. 1.5. Матрица «уровень – качество компетенций»

<sup>1</sup> *Интеграция технологий* – процесс выбора и настройки технологий, используемых компаниями для разработки продуктов, процессов или услуг

Обобщая данные о формах делового сотрудничества в рамках аутсорсинга уточним сущность отдельных форм аутсорсинга (Таблица 1.3). Каждая форма аутсорсинга имеет свои преимущества, выражаемые в повышении эффективности и конкурентоспособности организации в условиях конкретного договора.

Таблица 1.3

### Формы аутсорсинга и их характеристики

Условия организации совместной деятельности	Формы аутсорсинга	Качественные характеристики
Рыночная координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	внешний аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая гибкость в выборе партнера-аутсорсера и условий соглашения</li> <li>• рыночные факторы ценообразования</li> <li>• аутсорсер – партнер по бизнесу</li> </ul>
Иерархическая координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	внутренний аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень контроля за деятельностью партнера-аутсорсера и качеством выполняемых работ</li> <li>• возможность непосредственного влияния на цену услуг</li> </ul>
Создание совместного предприятия	внутренний аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сохранение финансового контроля</li> <li>• сохранение присутствия на рынке</li> <li>• возможности диверсификации</li> </ul>
В выполнение работ вовлечены внутренние ресурсы организации – клиента	частичный аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аутсорсер несет ответственность только за выполнение отдельных видов или части работ</li> <li>• снижение рисков</li> <li>• возможность сохранения и развития ноу-хау</li> <li>• обучение в рамках проекта</li> <li>• возможность подбора индивидуальных решений</li> </ul>
Выполнение работы полностью осуществляется за счет ресурсов аутсорсера	полный аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аутсорсер полностью отвечает за выполнение работы</li> <li>• возможность применения стандартных решений</li> <li>• снижение стоимости услуг</li> <li>• сокращение уровней управления</li> <li>• децентрализация управления</li> <li>• декапитализация</li> <li>• реструктуризация бизнеса</li> </ul>

В зависимости от тех конкретных видов деятельности и услуг, в которых специализируется аутсорсер, можно выделить отдельные *виды аутсорсинга*. К самостоятельным видам аутсорсинга можно, например, отнести:

- аутсорсинг производственной деятельности (этот вид аутсорсинга широко распространен благодаря практике субконтракции);
- аутсорсинг информационных технологий и бизнес-процессов (*IT-аутсорсинг*);
- аутсорсинг научных исследований и опытно-конструкторских разработок (аутсорсинг НИР и ОКР, более известный в англоязычной литературе как *R&D-аутсорсинг*);
- аутсорсинг логистических функций и бизнес-процессов;
- аутсорсинг функций управления организацией (в т. ч. привлечение внешней управляющей компании);
- аутсорсинг финансовых бизнес-процессов (широко известный как *F&A-аутсорсинг*);
- аутсорсинг маркетинговой и сбытовой деятельности;
- аутсорсинг корпоративного обучения и пр.

Наиболее распространенные в практике бизнеса виды аутсорсинга будут рассмотрены дополнительно.

#### **1.4. Базовые концепции аутсорсинга**

Анализ практики использования и развития межфирменных взаимоотношений в различных сферах и направлениях деятельности российских и зарубежных организаций позволяет выделить несколько *базовых концепций* аутсорсинга, определяющих цели, подходы и методы управления организацией.

##### ***Простой аутсорсинг***

*Простой аутсорсинг* – привлечение внешних организаций для выполнения отдельных заданий либо *приобретение услуг* вместо выполнения собственными силами работ, не связанных с основной деятельностью организации. Простой аутсорсинг касается преимуществ-

венно сферы вспомогательного производства и сферы услуг, например: ремонт и обслуживание оборудования, приготовление пищи, проведение рекламной кампании, охрана объектов, уборка офисных и производственных помещений и пр. С точки зрения процессного подхода простой аутсорсинг охватывает *вспомогательные процессы*, «выходы» которых потребляются внутри организации-заказчика.

Отношения простого аутсорсинга отражают стандартные договоры подряда или возмездного оказания услуг: организация – заказчик поручает внешнему исполнителю ряд работ, обеспечивающих протекание основных процессов. Как правило, аутсорсинг предполагает установление договорных отношений между организациями – юридическими лицами, а не между организацией и физическим лицом. Однако в случае простого аутсорсинга в качестве исполнителя может выступать физическое лицо, если отношения между заказчиком и исполнителем не предполагают заключения трудового контракта и не регулируются трудовым законодательством.

Частным случаем простого аутсорсинга является так называемый ауттаскинг (англ. *outtasking*) – решение силами внешней организации отдельных обособленных задач, связанных с деятельностью организации – заказчика [94]. В отличие от собственно аутсорсинга, отношения ауттаскинга связывают заказчика с исполнителем не на какой-то оговариваемый контракт срок, а на время решения конкретной задачи. Договоры ауттаскинга, как правило, носят одноразовый характер. Учитывая обычную практику применения термина «аутсорсинг» для всех случаев использования внешних ресурсов, понятие «ауттаскинг» редко используют в русскоязычной литературе.

Аутсорсингом не являются, например:

- проведение силами внешней организации корпоративных мероприятий (разумеется, если это мероприятие не преследует цели развития персонала и не связано тем самым с инновационной деятельностью заказчика),

- приобретение путевок на санаторно-курортное лечение у специализированной организации (если данный вид услуг не интегрирован в цепочку ценности организации-заказчика),
- лизинг оборудования и аренда помещений, а также любые деловые отношения, регулируемые договорами купли-продажи.

Полный простой аутсорсинг – наиболее распространенная форма деловых отношений в рамках методологии аутсорсинга. Основанием к использованию простого аутсорсинга является желание сократить издержки, связанные с реализацией вспомогательных процессов и содержанием соответствующих подразделений и служб. Простой аутсорсинг предоставляет менеджменту самый очевидный повод сосредоточиться на основной деятельности, используя для обеспечения этой деятельности услуги внешних организаций. Предпосылками к использованию простого аутсорсинга являются расширение и развитие сферы услуг и появление на рынке специализированных сервисных компаний.

Эффективность простого аутсорсинга имеет целиком экономическую основу. Для компании-заказчика стоимость услуг простого аутсорсинга не должна превышать затрат на выполнение тех же видов работ собственными силами (включая все расходы, связанные с содержанием соответствующих подразделений). Для компании-исполнителя экономическая эффективность определяется собственными внутренними показателями и опирается на эффект масштаба, специальные знания, навыки, стандартизацию процессов, а также специальные технологии механизации и автоматизации.

Российские организации, разрабатывая проекты аутсорсинга, в первую очередь стремятся вынести «за пределы» своих границ вспомогательные процессы. Эта тенденция уже имеет как положительные, так и отрицательные последствия. К положительным, безусловно, можно отнести повышение экономической эффективности в результате реструктуризации активов и сокращения затрат на содержание отдельных подразделений и служб. К отрицательным последствиям относятся недостаточно обоснованное выделение в общей структуре

процессов тех, которые, по мнению руководства компаний, не имеют большого значения для ее стратегического развития. В результате вместе с частью вспомогательных служб компании теряют квалифицированных специалистов, знания и навыки. Объективным препятствием на пути реализации концепции простого аутсорсинга является также недостаточное развитие рынка специализированных услуг, особенно в удаленных регионах.

Примером простого аутсорсинга является концепция, лежащая в основе положения об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД». В качестве целей использования аутсорсинга названы:

- повышение экономической эффективности и снижение издержек хозяйственной деятельности филиалов;
- снижение потребности филиалов в инвестициях на развитие непрофильных видов деятельности;
- создание условий для удовлетворения сезонной потребности филиалов в дополнительном персонале;
- повышение качества выполнения отдельных работ (услуг), которые передаются на аутсорсинг;
- решение стратегических задач ОАО «РЖД».

При этом основным критерием, обуславливающим переход к аутсорсингу непрофильных видов деятельности, является экономическая эффективность, которая обеспечивается, если затраты ОАО «РЖД» на аутсорсинг меньше затрат ОАО «РЖД» на выполнение этого вида работ (услуг) собственными силами. ОАО «РЖД» разработана и используется специальная методика расчета экономической эффективности при переходе подразделений к аутсорсингу.<sup>1</sup>

Таким образом, концепция простого аутсорсинга наиболее полно отражает распространенный подход к пониманию процесса аутсорсинга как передаче отдельных видов деятельности и ответственности за их выполнение внешней организации. Отметим, что данный подход с позиций менеджмента организации имеет конечной целью

---

<sup>1</sup> Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД» (утв. ОАО «РЖД» от 27 апреля 2006 г. N 530)

повышение внутренней эффективности: рост (иногда кратковременный) показателей доходности за счет сокращения активов и затрат на их содержание, рост показателей производительности труда за счет сокращения персонала и пр. Концепция простого аутсорсинга не охватывает характерные для современного менеджмента интеграционные процессы и ее реализация, как правило, не создает достаточных предпосылок долговременного повышения конкурентоспособности и операционной эффективности. Тем не менее, практика показывает, что подход к управлению с позиций простого аутсорсинга является первым шагом к пониманию сущности новой методологии управления организацией: «оставляю себе только то, что я умею делать лучше других».

### ***Реструктуризационный аутсорсинг***

Реструктуризационный аутсорсинг – одна из популярных концепций менеджмента организации на этапе реформирования российской экономики. Необходимость радикального изменения взглядов на управление в условиях рынка и проблема конкурентоспособности российских организаций пробудила интерес к теоретическим положениям современного менеджмента, в частности, к теории ключевой компетентности [126]. Завоевавшая признание менеджеров теория, положенная в основу реструктуризации деятельности многих западных корпораций, послужила основой новой концепции аутсорсинга [136].

Дж. Куинн (*James B. Quinn*) и Ф. Хилмер (*Frederick G Hilmer*) так определили сущность ключевой компетентности:

- это совокупность навыков и знаний, а не продуктов или функций;
- наличие гибкой долгосрочной основы для адаптации и будущего развития;
- ограниченность количества;
- наличие уникальных источников создания ценности;
- наличие областей, где организация может доминировать;

- наличие элементов, важных для клиентов в долгосрочном плане [130].

Сосредоточение внимания на ключевой компетентности (или ключевых компетенциях как наборе специальных знаний и навыков) в деятельности организации является основным мотивом для аутсорсинга всех остальных видов деятельности [142].

По мнению Д. Хлебникова, целью реструктуризации является приведение бизнес-системы в состояние, отвечающее интересам владельца бизнеса. С этой точки зрения все методы реструктуризации условно разделены на две группы:

- направленные на преобразование инфраструктуры бизнеса (структуры активов, систем владения и управления собственностью);
- направленные на изменение системы управления компанией (структуры работ, подразделений, ответственности, полномочий, компетенций и др.) [79].

Концепция реструктуризационного аутсорсинга в данном случае является одним из принципиальных подходов к изменению инфраструктуры и системы управления бизнесом и *альтернативой* проведению слияний и поглощений или изменению структуры владения (в том числе ликвидации хозяйствующих субъектов). Цели реструктуризационного аутсорсинга:

- фокусирование на ключевом бизнесе, избавление от непрофильных активов;
- перенос издержек на поставщика непрофильной сферы;
- перенос рисков непрофильной деятельности на конкурирующих поставщиков.

По определению М. Аистовой, реструктуризация – это радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.) [1, с.39]. Задача, решаемая в рамках такого изменения: изменение организационной структуры, сокращение уровней управления, преобразование производственных элементов (введение новых подразделений и звеньев, ликвидация малопроизводительных структурных единиц, выделение

части производств в самостоятельные предприятия, проведение слияний и др.). При этом основное внимание уделяется сохранению тех направлений (видов) деятельности, в которых организация преуспевает лучше других.

Реализация концепции реструктуризационного аутсорсинга способствует как краткосрочному оздоровлению, так и долгосрочному повышению эффективности организации за счет сокращения (оптимизации) активов и концентрации на основных видах деятельности. Перечень мероприятий реструктуризации, проводимых российскими предприятиями, приведен в Таблице 1.4 [1, с.55].

Таблица 1.4

### Мероприятия реструктуризации

Мероприятия	Проводили, по состоянию на 1998 г, %	Запланировали на 1999 – 2000 гг., %
Снятие с производства отдельных видов продукции	40,3	35,7
Внедрение новых видов продукции	76,8	83,2
Внедрение новых технологических процессов	65,2	74,8
Ликвидация подразделений	27,8	24,3
Образование новых подразделений, видов бизнеса	38,0	48,0
Выход подразделений из состава предприятия	11,3	13,3
Создание дочерних структур, филиалов	21	24,9
Передача объектов социальной сферы	39,7	49,0
Продажа и коммерческое использование объектов социальной сферы	21,4	24,3
Продажа производственных зданий, оборудования	33,3	33,9
Изменение организационной структуры управления	44,6	52,5
Дополнительный выпуск акций	3,5	14,8

Очевидно, что не всякое мероприятие реструктуризации соответствует концепции реструктуризационного аутсорсинга. Аутсорсинг предполагает такое изменение структуры производственной деятельности и системы управления организацией, в рамках которого сохраняется *единство производственной системы*: выделяемые в отдельные производства либо виды бизнеса подразделения осуществляют те же функции либо виды деятельности, оставаясь интегрированными в цепочку создания ценности конечного продукта. Мероприятия, направленные на простую передачу или продажу выделяемых активов (например, объектов социальной сферы), в рамках концепции реструктуризационного аутсорсинга не рассматриваются.

Реструктуризационный аутсорсинг может быть как внутренним, так и внешним. Взаимодействие между вновь созданными бизнес-единицами (службами или хозяйствующими субъектами) осуществляется при этом на основе долгосрочных договоров. Формирование в результате реструктуризационного аутсорсинга крупных технологически связанных комплексов: финансово-промышленных групп (ФПГ) и промышленных холдингов (ПХ) – стало одним из наиболее ярких проявлений интеграционных процессов на этапе структурных преобразований российской экономики.

Определяя структуру целей и задач реструктуризационного аутсорсинга, во главу угла специалисты ставят повышение прибыльности и акционерной стоимости (Рис. 1.6).

К. Бендукидзе, описывая опыт реструктуризации ОАО «Объединенные машиностроительные заводы», следующим образом характеризует эту задачу: «Для того, чтобы предприятие на микроуровне эффективно функционировало, нужно в первую, а может быть, даже в единственную очередь, в долгосрочном планировании поставить задачу высокого дохода на капитал» [9].

Примером реализации данной концепции аутсорсинга является, в частности, проект реструктуризации ОАО «Промтрактор» (г. Чебоксары) в 1997-2000 гг. Было выделено 49 самостоятельных бизнес-единиц, результаты хозяйственной деятельности которых показали,



Рис. 1.6. Структура целей и задач организации при реструктуризационном аутсорсинге

что только 3 из них работали рентабельно. Впоследствии в структуре «Промтрактора» были сохранены активы по производству тракторной техники и запчастей к ней. В качестве дочерних были выделены самостоятельные структуры «Промтрактор – Промлит» (литейное производство), «Промлизинг» (сбыт тяжелой тракторной техники на условиях финансового лизинга), «Промтрактор-сервис» (обслуживание техники), «Промтрактор-Интернешнл» (сбыт продукции на внешнем рынке) и др. [44].

Реализуемый в рамках концепции реструктуризационного аутсорсинга подход к управлению может быть выражен следующими словами: «Делаешь ли ты это лучше других? Если да, то почему не продаешь другим? Если нет, почему не покупаешь у других?»

## *Аутсорсинг бизнес-процессов*

Аутсорсинг бизнес-процессов (*Business process outsourcing, BPO*) – использование услуг внешних организаций для реализации как основных, так и вспомогательных бизнес-процессов, составляющих цепочку создания ценности конечного продукта (производственных, логистических, маркетинговых, финансовых исследований и разработок и пр.). Аутсорсинг бизнес-процессов основан на применении информационных технологий управления [94].

П. Готтшталк и Х. Солли-Сетер полагают, что необходимость в аутсорсинге бизнес-процессов возникает, как правило, в связи с реструктуризацией компании, в том числе на этапе осуществления сделки слияния или поглощения. Менеджмент организации нуждается в надежном инструменте для управления преобразованиями. Возникает потребность в объединении внутренних процессов, и здесь аутсорсинг бизнес-процессов приходит на помощь [14, с.31].

Хотя аутсорсинг бизнес-процессов рассматривается нередко как следующий этап развития *IT*-аутсорсинга, специалисты отмечают существенные различия этих решений. «*BPO* – это передача права владеть, распоряжаться и управлять каким-либо процессом специально подготовленной третьей стороне для решения задач бизнеса, а так как *BPO* направлен на конечный результат, а именно на обеспечение более высокой эффективности бизнес-процессов, то цель его заключается в повышении акционерной стоимости компании-клиента» [14, с.32].

Современные исследования на тему аутсорсинга бизнес-процессов охватывают, как правило, информационную сферу, сферу электронного бизнеса и те преимущества, которые создает для компании использование информационных технологий управления [89].

Рассматривая концепцию аутсорсинга бизнес-процессов как следующий этап последовательного развития методологии аутсорсинга, Дж. Хэлви (*J.K. Halvey*) и Б. Мэлби (*B.M. Melby*) приводят следующее определение: аутсорсинг бизнес-процессов – это управление одним или несколькими специфическими процессами или функциями при

помощи третьей стороны (*third party*), использующей информационные технологии (*IT*) для поддержки этих процессов или функций [104]. Исследователи выделяют следующие основные категории аутсорсинга бизнес-процессов:

- финансы и бухгалтерский учет (*F&A*);
- инвестиции и управление активами;
- управление закупками;
- управление персоналом;
- логистика;
- управление недвижимостью и др.

Преимущества аутсорсинга бизнес-процессов стали наиболее наглядными при углублении специализации в тех направлениях деятельности, которым ранее не придавалось большого значения с точки зрения перспектив развития организации. Например, автоматизация деятельности внутренних вспомогательных подразделений (так называемого *back-office*) на основе современных информационных технологий способствовала пересмотру роли инфраструктурных процессов в управлении. Аутсорсинг сферы управления и инфраструктуры заставляет организации перейти к стандартным процессам и полностью перестроить систему управления организацией, опираясь на знания и опыт поставщика услуг аутсорсинга *IT* и *BPO*.

Аутсорсинг бизнес-процессов – результат развития современного предпринимательства в целом. По мнению западных аналитиков, эволюция партнерских взаимоотношений в условиях «рынка потребителя» может характеризоваться тремя группами факторов:

1. технологические (партнерство в сфере совершенствования качества продукции и снижения затрат);
2. процессные (партнерство в сфере совершенствования процессов создания стоимости);
3. предпринимательские (партнерство в сфере реорганизации предприятия или рынка).

Специалисты отмечают, что развитие информационных технологий и их роль в формировании ценности конечного продукта – один

из определяющих факторов распространения услуг аутсорсинга бизнес-процессов (Рис. 1.7)<sup>1</sup>.

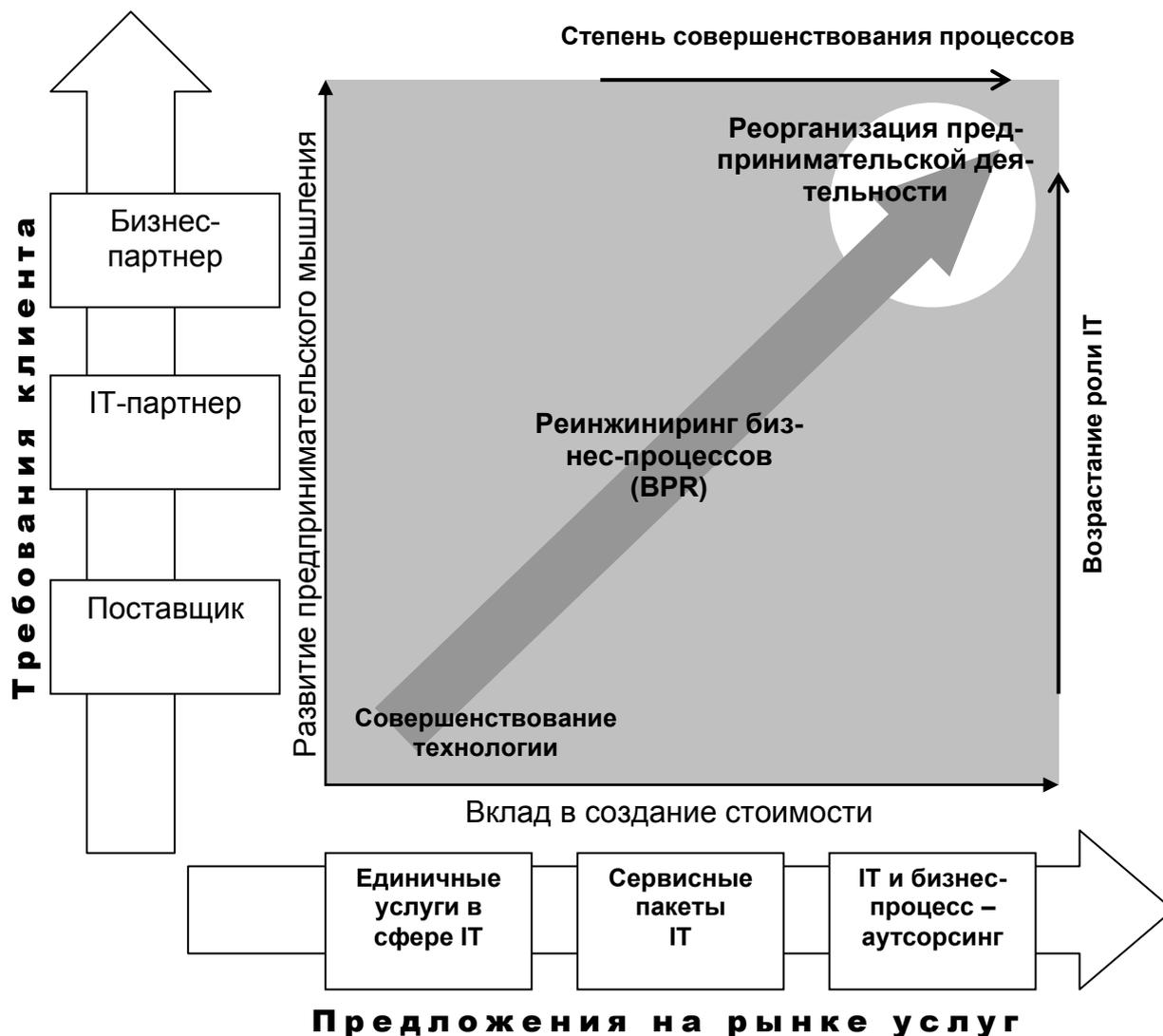


Рис. 1.7. Развитие современного предпринимательства на основе информационных технологий

Сопоставляя различные подходы, С. Клеменс (*Stewart Clements*) и М. Доннелан (*Michael Donnellan*) выделяют и характеризуют отдельные модели аутсорсинга бизнес-процессов (Таблица 1.5) [28, с.52].

<sup>1</sup> По материалам *Siemens Business Services*, 2000

### Различные подходы к аутсорсингу бизнес-процессов

Модели аутсорсинга	Обычный	Совместный	С элементами реорганизации
Цель	Передать вспомогательные процессы специалисту для снижения затрат и сосредоточения на основных бизнес-задачах	Модернизация неключевых процессов для снижения затрат и повышения гибкости и реакции на меняющиеся потребности бизнеса	Реорганизация работы компании для резкого устойчивого повышения эффективности деятельности в целом
Роль партнера	Осуществляет вспомогательные процессы	Изменяет структуру и выполняет неключевые процессы	Сотрудничает в деле реорганизации бизнес-структуры
Подход	Стандартизованные услуги. Гонорар зависит от объема работ. Небольшие масштаб и объем услуг.	Гибкие, индивидуально разработанные услуги. Гонорар зависит от результатов и полученной прибыли. Услуги разработаны с учетом меняющихся нужд бизнеса.	Интегрированные услуги, радикально меняющие бизнес. Структура финансирования предполагает разделение рисков и зависит от результатов. Ускорение выполнения процессов.

### *Трансформационный аутсорсинг*

В течение многих лет аутсорсинг рассматривался менеджерами как инструмент финансового оздоровления при сокращении затрат, связанных с непрофильной деятельностью. Концепция аутсорсинга бизнес-процессов стала шагом вперед в направлении преобразования деятельности организации на основе современной методологии управления и информационных технологий. В последние годы наряду с традиционным термином *Business Process Outsourcing (BPO)* в специальной литературе получил распространение термин *Business Transformation Outsourcing (BTO)*, отражающий содержание новой концепции аутсорсинга. Смена концепции связана с тем, что приоритетные цели использования аутсорсинга в деятельности организации смещаются от внутренних целей (сокращения затрат и высвобожде-

ния внутренних ресурсов) к внешним целям (обеспечению устойчивого положения на рынке, завоевания лидирующих позиций в сочетании с постоянно высокой операционной эффективностью).

*Трансформационный аутсорсинг (ВТО)* является результатом развития концепции *ВРО* и определяется как долгосрочные отношения, через которые поставщик услуг аутсорсинга помогает заказчику побуждать бизнес к непрерывному совершенствованию, достигая тем самым операционной эффективности [89]. *ВТО* отличается от традиционного подхода к аутсорсингу в ряде целевых характеристик, представленных в Таблице 1.6.

Таблица 1.6

**Отличие традиционного подхода к аутсорсингу от стратегического партнерства в рамках концепции «Business Transformation Outsourcing»<sup>1</sup>**

Традиционный аутсорсинг (ВРО)	Business Transformation Outsourcing
Фокусирование на эффективности операций	Фокусирование на эффективности бизнеса в целом
Фокусирование на сокращении затрат	Фокусирование на создании стоимости
Жесткий контроль	Управление неопределенностью
Фиксированное вознаграждение	Вознаграждение в зависимости от эффективности
Продажа неосновных функций	Изменение бизнеса

Таким образом, трансформационный аутсорсинг – одна из форм стратегического сотрудничества организаций, основанная на полной перестройке бизнеса с использованием методологии аутсорсинга и информационных технологий управления. В отличие от аутсорсинга бизнес-процессов, трансформационный аутсорсинг фокусируется на полном преобразовании существующих бизнес-структур с целью создания новых компетенций, открытия новых рыночных шансов. Исследования, проведенные специалистами *Accenture*, показали, что реорганизация структуры и радикальная перестройка бизнеса на основе трансформационного аутсорсинга способна принести компании уве-

<sup>1</sup> См. *Transformational outsourcing*, Info World, January 3, 2003.

личение доли рынка на 50%, удвоение доходов и изменение главных компонентов конкурентоспособности.

П. Готштальк и Х. Солли-Сетер на примере электронного бизнеса рассматривают трансформационный аутсорсинг как стадию зрелости аутсорсинга бизнес-процессов. Проходя путь от организации коммуникаций посредством Интернет до электронного предприятия, осуществляющего процессы продаж в режиме реального времени, компания изменяет требования к спектру услуг *IT*-аутсорсинга. Электронный бизнес опирается на *IT*-инфраструктуру реального времени и аналогичную организацию других бизнес-процессов (например, доставки). Услуги такого уровня могут предоставить только специализированные компании. Партнерство с другой компанией для достижения *быстрых, значительных и устойчивых улучшений* в корпоративной производительности труда авторы называют трансформационным аутсорсингом [14, с.43].

Оценивая потенциал трансформационного аутсорсинга, авторы [117] отдельно останавливаются на долгосрочном характере изменений, охватывающих организацию. Эти изменения характеризуются как переход от «закрепления старого» к «открытию нового» и охватывают все сферы деятельности и уровни управления в рамках пятилетней стратегической программы (Рис 1.8). Исследования трансформационных процессов выполнены на примере проекта радикальной структурной перестройки компании *Thomas Cook* и охватывают основную деятельность (авиационные перевозки), дистрибуции, деятельность туристического агентства, финансовую сферу и сферу управления персоналом. Начало трансформационных процессов связано с началом в 2001-2002 гг. реструктуризации деятельности компании и внедрении информационной системы управления *SAP*.

Результатом стратегической программы трансформационного аутсорсинга должны стать несколько обособленных бизнес-единиц и центров инвестиций, объединенных новым брэндом *Thomas Cook*.

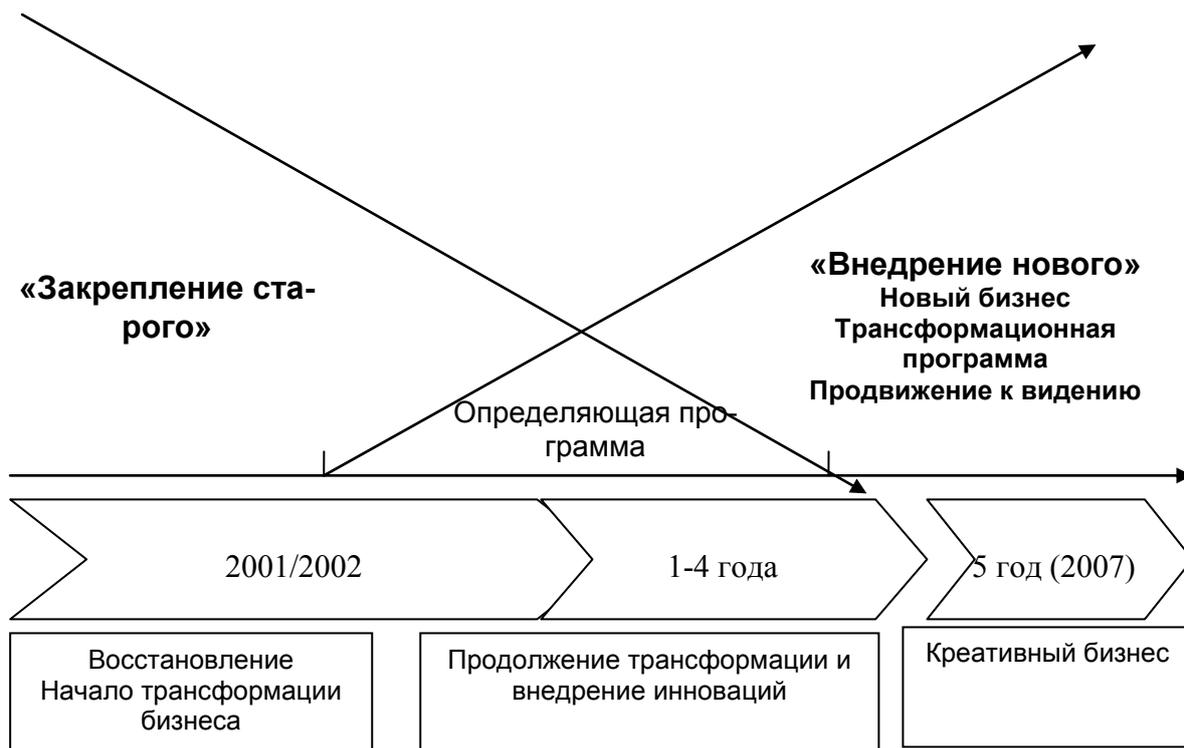


Рис. 1.8. Стратегическая программа трансформации бизнеса

Другим примером перестройки бизнеса в рамках концепции трансформационного аутсорсинга является создание новых устойчивых бизнес-систем (альянсов), при этом возможно и радикальное изменение конкурентной ситуации. С. Клеменс и М. Доннелан напрямую рекомендуют рассматривать сделку по аутсорсингу как сделку слияния или поглощения [28, с.58], опираясь на долгосрочный характер договорных взаимоотношений, разделение ответственности, рисков и прибылей. В то же время трансформационный аутсорсинг должен стать альтернативой сделкам слияний крупнейших компаний (инсорсинга), угрожающих монополизацией рынка. В частности, попытка приобретения в апреле 2008 года компанией *Microsoft* 100%-го пакета акций поискового Интернет-портала *Yahoo!* заставила специалистов говорить о возможном нарушении таких основных принципов организации Интернет-пространства, как открытость и инновационность.<sup>1</sup>

Сравнительная характеристика основных концепций аутсорсинга приведена в Таблице 1.7.

<sup>1</sup> См. *BBC Russian.com*, 04 февраля 2008 г

Таблица 1.7

**Характеристика базовых концепций аутсорсинга**

Базовая концепция	Степень интеграции процессов	Стратегическая направленность	Специализация и виды услуг
Простой аутсорсинг	Низкая	Концентрация на основной деятельности. Снижение затрат, связанных с непрофильной деятельностью. Сокращение непрофильных активов.	Аутсорсинг вспомогательного производства и промышленный сервис. Аутсорсинг функций инфраструктуры: логистических функций (внешняя логистика); обслуживания ИТ; бухгалтерского учета; систем безопасности, обслуживания офиса и т.п.
Реструктуризационный аутсорсинг	Высокая	Концентрация на основной деятельности. Реструктуризация. Снижение постоянных затрат.	Аутсорсинг вспомогательного производства и промышленный сервис. Производственный аутсорсинг.
Аутсорсинг бизнес-процессов	В зависимости от степени интеграции процессов: от низкой до высокой	Концентрация на основной деятельности. Реинжиниринг и сокращение уровней управления. Снижение затрат на управление. Внедрение ИТ, переход к стандартным процессам управления на основе ИТ.	Аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов, в том числе оффшорный. ИТ-аутсорсинг. F&A – аутсорсинг. Аутсорсинг в логистических системах. R&D-аутсорсинг. Аутсорсинг управления проектами. Аутсорсинг в системах сбыта. Аутсорсинг инфраструктуры на основе ИТ.
Трансформационный аутсорсинг	Очень высокая	Создание стратегических альянсов. Диверсификация. Поддержка стратегий инновационного развития. Реорганизация и выход на e-рынки. Реализация модели B2B.	Аутсорсинг основных и инфраструктурных процессов.

## 1.5. Глобальный аутсорсинг

«Где бы и над чем бы ни работало современное предприятие, функционировать производителю оно может только в том случае, если каждая мельчайшая его операция будет обслужена всем знанием и умением, какие есть в мире»

Г. Эммерсон

*«Двенадцать принципов производительности»*

### *Аутсорсинг и тенденции экономической глобализации*

Углубление специализации и процессов межфирменного и международного разделения труда, предложение специфических услуг, приобретаемых в качестве ресурсов на свободном рынке – все эти и другие факторы являются прямым следствием либерализации экономических отношений, отражаемых понятием «экономическая глобализация».

Начиная со второй половины XX столетия, экономические отношения между странами характеризуются все большей открытостью, которая к концу XX – началу XXI века достигла столь высокой степени, что ни одна национальная экономика не может функционировать изолированно от других. Как ни одна современная организация не может быть совершенной во всех направлениях собственной деятельности, так и ни одно государство мира не способно самостоятельно обеспечить своим гражданам полноценный доступ к материальным и культурным благам цивилизации. Процессы глобализации захватывают практически все сферы человеческой деятельности.

«Государственная мощь и способность поддерживать благосостояние своих граждан все больше зависит от вертикальных величин, таких, как производительность предприятий и конкурентоспособность «систем-стран», чем от величин горизонтальных, таких как, территория и народонаселение. Мировое экономическое пространство уже не разделено четкими разграничительными линиями. Тем не менее, оно остается неоднородным. Экономическая мощь государств

размывается ... естественными экономическими зонами, участвующими в хозяйственной жизни не только отдельных континентов, но и всего мира «без границ», напрямую, без серьезного посредничества ни со стороны государств, ни со стороны наднациональных полюсов. У этих зон нет границ, но есть рубежи, проведенные невидимой рукой логики экономических потоков, не знающих границ» [22].

В широком смысле глобализация представляет собой процесс формирования и развития новой хозяйственной, социальной и природно-биологической глобальной среды на основе углубляющейся взаимосвязи и взаимозависимости во всех сферах международного сообщества. В более узком смысле под глобализацией подразумевается экономическая составляющая этого процесса – становление целостной и единой мировой геоэкономической системы, повышение степени единства мирового хозяйства за счет преодоления разобщенности хозяйственной жизни.

Экономическая глобализация характеризуется появлением и развитием международных хозяйственных комплексов в различных сферах экономики, формированием международных пропорций в процессах воспроизводства, созданием системы внутриотраслевой специализации и кооперации во всемирном масштабе, на основе которой появляется производство глобальных продуктов и услуг. Возрастает ресурсная и технологическая взаимозависимость в мировой экономике. Прогрессирующие изменения происходят в организации и управлении хозяйственной жизнью. Развитие компьютерных технологий знаменует собой вступление человечества в новую техническую революцию, которая преобразует экономическую и социальную жизнь, информационно-коммуникационную индустрию и приводит к небывало высокой коммуникационной интеграции мира. Существенно возрастает и влияние всемирных экономических и экологических организаций на развитие национальной и мировой экономики<sup>1</sup>.

Основными факторами, отражающими сущность экономической глобализации, можно считать следующие:

---

<sup>1</sup> См. *Проблемы современной экономики*, 2002, № 3/4

- либерализация торговли;
- либерализация сферы услуг;
- свободное движение капиталов и финансовых инструментов;
- свободное передвижение людей либо продуктов их труда (при этом используются самые совершенные средства коммуникации, и часто перемещение продуктов интеллектуального труда способно заменить перемещение людских ресурсов);
  - валютные операции на международных валютных рынках;
  - движение технологий и ноу-хау.

Либерализованная глобальная экономика предоставляет свободу движению товаров, услуг, капиталов и людей, снимая ограничения, налагаемые национальными границами. Характерным примером «свободы перемещения» интеллектуального капитала и его носителя – представителя научной элиты являются – данные, приведенные Риддерстрале и Нордстремом: «В 1990 году процент предпринимателей в Силиконовой Долине, обладающих докторскими и магистерскими степенями, существенно зависел от происхождения. Такими степенями обладали 55% индийцев, 40% китайцев и всего 18% белых. Восемь лет спустя каждый третий из 2775 CEO Силиконовой Долины был индийцем или китайцем. Около 60% лучших американских работ в области физики и 30% в области наук о жизни написаны людьми, рожденными за пределами США. В 1999 году примерно 25% докторских диссертаций в США защищали иностранцы» [50].

Технологической основой глобализации является единое информационное пространство и чрезвычайно высокая скорость информационного обмена, которые обеспечивают современные средства коммуникации. Любое событие, имеющее место на рынке в любом месте земного шара, немедленно оценивается аналитиками различных стран, это особенно характерно для событий на фондовых биржах, валютных и товарных рынках, а также для научных открытий и ноу-хау.

Несмотря на то, что национальные интересы отдельных государств требуют обеспечения экономической стабильности, в первую очередь, внутри страны, за последние 50 лет объемы мирового экс-

порта возросли почти в 18 раз. Наряду с увеличением объемов международной торговли, мировая экономическая наука рассматривает целый ряд показателей, неуклонное увеличение которых характеризует растущий уровень глобализации. Среди них:

- объемы международного производства продукции и услуг;
- объемы международной централизации капитала (в виде международных слияний и поглощений);
- количество и объемы крупных комплексных международных инвестиционных проектов;
- расширение международных операций с патентами, лицензиями и ноу-хау;
- объемы и динамику международных операций банков и других кредитных учреждений и др.

Активно поддерживая процессы международной интеграции, мировое сообщество стремится совершенствовать формы и методы ее реализации, для чего созданы и создаются международные экономические организации, такие как Международный валютный фонд (МВФ), Всемирный банк (ВБ), Всемирная торговая организация (ВТО), Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). Своеобразным клубом развитых стран является Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) [39, с.21].

Глобализация экономики стимулируется экономически более развитыми странами, так как именно эти страны в условиях либерализации торговли и свободного движения капитала получают дополнительные возможности экономического развития за пределами своих национальных границ. Для стран, запаздывающих с внутренней либерализацией экономики, снижается конкурентоспособность товаров и их производителей в условиях усиливающейся конкуренции. Различие между «богатыми» и «бедными» странами в либерализованной глобальной экономике находит отражение в способности этих стран создавать постоянное предложение своих товаров и услуг на мировом рынке.

В условиях экономической глобализации разделение труда, специализация и производственная кооперация в мировом масштабе открывают совершенно новые перспективы для применения известных принципов организации производственной деятельности и управления ею. Основные цели и задачи менеджеров компаний сосредоточены в следующих основных направлениях:

- поиск благоприятных возможностей и ресурсов (в том числе интеллектуальных) во всем мире;
- выполнение только тех функций (видов деятельности), которые компания умеет выполнять наилучшим образом;
- развитие только тех направлений деятельности, которые смогут обеспечить компании конкурентные преимущества в будущем;
- передача внешним организациям (аутсорсерам) тех функций (видов деятельности), выполнение которых они смогут обеспечить более эффективно и с меньшими затратами, без ущерба качеству и в интересах конечного потребителя;
- максимизация отдачи от всех видов инвестиций.

Рост объемов международного разделения труда находит свое отражение в увеличении объемов мировой торговли по сравнению с мировым валовым продуктом. Отмечается преимущественный рост внутриотраслевого разделения труда. Исследования, проведенные ИМЭМО РАН, показывают, что внутриотраслевое разделение труда имеет место, прежде всего и главным образом в рамках обрабатывающей промышленности, которая и в индустриальном ядре мирового хозяйства, и на его развивающейся периферии в силу технико-технологических причин растет гораздо быстрее сельского хозяйства и добывающей промышленности. С 1950 по 2002 г. объем мирового производства готовых изделий (в неизменных ценах) увеличился в 10,1 раза, тогда как продукция добывающих отраслей выросла в 4,2 раза, а сельского хозяйства – лишь в 3,5 раза (Рис. 1.9) [80].



Рис. 1.9. Индексы объемов мирового производства аграрных товаров, минерального сырья и готовых изделий

По мнению авторов исследования, именно обрабатывающая промышленность позволяет бесконечно диверсифицировать производство на сколь угодно дробные отрасли и подотрасли, отпочкование которых автоматически увеличивает количество полупродуктов, циркулирующих между все более узко специализирующимися обособленными производствами, как внутри национальных хозяйств, так и в межстрановом пространстве. Сложившийся в результате этих процессов специфический тип международного разделения производственного процесса – *аутсорсинг* – исследователи определяют как распределение технологических стадий производства товара или услуги между производителями, расположенными в двух или более странах [99]. В результате складываются обширные сетевые структуры международного производственного кооперирования, охватывающие сотни и тысячи организаций. Для определения специфического типа международного разделения производственных процессов, сложившегося в результате *использования услуг зарубежных организаций* для создания ценности конечного продукта, мы предлагаем использовать термин «международный аутсорсинг» (Таблица 1.8).

**Типы отношений аутсорсинга, характеризующие процессы  
международного разделения труда**

Понятие	Определения
Международный аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использование услуг зарубежных организаций для создания ценности конечного продукта;</li> <li>• специфический тип разделения труда и кооперации, когда в процессы кооперационного взаимодействия вовлечены организации двух и более стран</li> </ul>
Глобальный аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использование глобальных источников ресурсов или услуг организаций, ориентированных на деятельность в масштабах глобального рынка;</li> <li>• специфический тип международного разделения труда и кооперации, сложившийся в условиях глобального рынка;</li> <li>• стратегическое направление деятельности организаций-аутсорсеров, ориентированных на экспансию мирового рынка</li> </ul>

В стремлении отдельных компаний к использованию преимуществ глобализации все более явно выражены:

- желание получить доступ к глобальным ресурсам (*global sourcing*),
- желание реализации своих продуктов/услуг на глобальном рынке (*global selling*) и
- желание использовать новые методы планирования ресурсов (*global resource planning*).

Эти факторы являются также следствием либеральной *экономической политики* ряда стран, направленной на уменьшение государственного вмешательства в экономику и приватизацию. Наглядным примером может служить политика стран Восточной Европы, а также ряда стран Юго-Восточной Азии, Индии и Китая.

Современные исследования на тему регионального охвата экономики различных стран процессами аутсорсинга отражают последовательное распространение этой методологии управления организацией во всех регионах мира (Табл.ица 1.9) [140]. Данные охватывают распространение услуг аутсорсинга *IT* и *BPO*.

Таблица 1.9

**Региональный анализ процессов аутсорсинга**

Регион	Центральная и Восточная Европа	Юго-Восточная Азия и Китай	Латинская Америка и Карибский бассейн	Ближний Восток и Африка
Доля рынка	3,3 млрд. долл.	3,1 млрд. долл.	2,9 млрд. долл.	425 млн. долл.
Признанные страны – поставщики услуг аутсорсинга	Чешская Республика Болгария Словакия Польша Венгрия	Китай Малайзия Филиппины Сингапур Таиланд	Чили Бразилия Мексика Коста Рика Аргентина	Египет Иордания ОАЭ Гана Тунис
Активно развивающиеся	Румыния Россия Украина Беларусь	Индонезия Вьетнам Шри Ланка	Ямайка Панама Никарагуа Колумбия	Южная Африка Израиль Турция Марокко
Выходящие на мировой рынок поставщики услуг аутсорсинга	Luxoft (Россия) EPAM Systems (Беларусь) Softline (Украина) Data Art (Россия)	NCS (Сингапур) Bluem Neusoft Group, BroadenGate Systems (Китай)	Softtek (Мексика) Neoris (Мексика) Politec (Бразилия) DBAccess (Венесуэла)	Xceed (Египет) Ness Technologies (Израиль) Jerais Group (Саудовская Аравия)

***Стратегии выхода на глобальные рынки***

Поле деятельности организаций, вовлеченных в процессы международного аутсорсинга, являются и внутренний рынок страны (национальный), и международный. Совокупность национального и международного рынков в их взаимодействии и взаимозависимости с общим спросом и предложением на товары, услуги, рабочую силу и капитал в масштабах мирового хозяйства представляет собой мировой рынок, рассматриваемый производителями и потребителями как глобальный благодаря единому информационному пространству.

*Глобальный рынок* – это рынок, который можно охватить с помощью одного и того же базового обращения и сообщения и одного и

того же базового товара. Товар, реклама, методы стимулирования сбыта могут быть различными и учитывать местные особенности потребления, но стратегия охвата глобального рынка строится на предположении, что рынки всего мира одновременно схожи и различны [35]. *Доступность ресурсов* глобального рынка накладывает свой отпечаток на условия функционирования как национальных экономик в целом, так и отдельных компаний-производителей товаров и услуг. Функционирование на глобальном рынке предполагает *эволюцию компании-производителя*: из региональной организации, фокусирующей свою деятельность внутри национальных границ, компания трансформируется в международную, мультирегиональную и, наконец, в глобальную.

*Глобальная организация* – в значительной степени условная характеристика новой производственной системы, функционирующей вне национальных границ. Деятельность такой системы основана на принципах аутсорсинга. Мировая экономическая система далека от идеалов полного либерализма в отношениях между странами и их экономиками, однако новые условия хозяйствования создали новые способы организации производственного процесса. «В ряде районов мира предприятия, работающие на экспорт, уже в течение нескольких десятилетий выполняли полностью или частично заказы производственного или научно-исследовательского характера для иностранных компаний. По завершении работы продукция (готовое изделие или его часть) упаковывается и направляется в нужное место. Хотя такая практика отнюдь не нова, ее масштабы теперь расширяются, охватывая все новые продукты и географические районы. *Производство стало мобильным*, не требуя при этом мобильности рабочей силы для выполнения своих задач» [27].

Глобальными организациями являются транснациональные корпорации (ТНК) – экономически единые вертикально интегрированные структуры, а также и иные, различные по своему характеру объединения, располагающие сырьевыми, производственными и финансовыми ресурсами. Транснациональной называют корпорацию, более 25% до-

ходов которой связано с операциями вне страны происхождения [16]. ТНК выносят за пределы национальных границ не только товар, но и процесс приложения капитала, соединяя его с зарубежной рабочей силой в рамках международного производства [39]. В настоящее время на мировом рынке функционирует более 50 тысяч транснациональных корпораций, производящие более 1/3 объема промышленной продукции и примерно 25% мирового валового продукта. ТНК имеют более 250 тыс. дочерних компаний и отделений, в них занято 73 млн человек (более 10% работников мира, без учета аграрного сектора). Они выпускают 95% продукции фармацевтики, 80% – электроники и химии, 75% – машиностроения. 100 крупнейшим ТНК принадлежит 20% мировых активов стоимостью 2 трлн. долл. Масштабы бизнеса ТНК постоянно возрастают. Доход корпорации *General Motors* сравним с валовым внутренним продуктом (ВВП) Ирландии, доходы *General Electric* – с ВВП Израиля, *Toyota* – с ВВП Гонконга, *Royal Dutch/Shell Group* – с ВВП Норвегии [109].

Показателем, отражающим использование компанией глобальных источников труда и капитала, является постоянно возрастающий индекс транснационализации  $I_m$ :

$$I_m = (A_1/A + R_1/R + S_1/S)/3, \quad (1)$$

где  $A_1$  – зарубежные активы;

$A$  – общие активы;

$R_1$  – объем продаж зарубежными филиалами;

$R$  – общий объем продаж товаров и услуг;

$S_1$  – зарубежный штат;

$S$  – общий штат работников компании.

Практика показывает, что количество сотрудников иностранных филиалов глобальных организаций постоянно возрастает в результате вынесения производства в другие страны, при этом общее количество работников материнских компаний практически не меняется (Таблица 1.10)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> По данным PricewaterhouseCoopers

Таблица 1.10

**Характеристика распределения 1000 крупнейших нефинансовых компаний мира по отраслям**

Отрасль	Количество компаний			Средний индекс транснационализации по индустрии, %		
	1990 г.	1995 г.	1999 г.	1990 г.	1995 г.	1999 г.
Производство электрического и электронного оборудования, компьютеров	14	18	18	47,4	49,3	50,7
Автомобильная промышленность	13	14	14	35,8	42,3	48,4
Нефтяная промышленность (разведка и переработка), горная промышленность	13	14	13	47,3	50,3	53,3
Производство продуктов питания, напитков и табачных изделий	9	12	10	59,0	61,0	78,9
Химическая промышленность	12	11	7	60,1	63,3	58,4

Среди компаний – известных лидеров в области использования аутсорсинга – можно выделить следующие (в скобках – индекс транснационализации, по данным 2002 г.) : *British Petroleum* (77) – аутсорсинг финансовых бизнес-процессов, основной поставщик услуг – компания *Accenture*; *Royal Dutch/ Shell* (57) – аутсорсинг финансовых бизнес-процессов; *General Electric* (40) – аутсорсинг производственных и финансовых бизнес-процессов и инфраструктуры; *Toyota Motor* (35) и *General Motors* (31) – аутсорсинг производственных бизнес-процессов.

Рассматривая специфику производственных процессов, включенных в процессы международного аутсорсинга, необходимо отметить зависимость приоритетов аутсорсинга от требований к квалификации и уровню оплаты соответствующего труда, которые в конечном итоге определяют стоимость продукции, производимой в отдельных странах. Для детального анализа стоимостных показателей используется

индекс видимых сравнительных преимуществ (*Revealed comparative advantages index – RCA*).

Индекс видимых сравнительных преимуществ рассчитывается по формуле:

$$RCA_{ij} = [x_{ij} / X_j] / [x_{wj} / X_w] \times 100, \quad (2)$$

где  $x_{ij}$  – стоимость экспорта товара  $i$  страной  $j$ ;

$x_{wj}$  – стоимость мирового экспорта того же товара;

$X_j$  – стоимость всего экспорта страной  $i$ ;

$X_w$  – стоимость всего мирового экспорта.

Если индекс превышает 1, считается, что страна обладает конкурентным преимуществом в производстве и экспорте товара  $i$ , если же он равен 1, то она им не обладает, а если он меньше 1, то экспорт такого товара невыгоден.

В частности, анализ видимых сравнительных преимуществ для машиностроительной отрасли, наиболее охваченной процессами международного аутсорсинга, показывает, что развитые страны с относительно дорогой рабочей силой склонны специализироваться на производстве и экспорте частей и компонентов, а менее развитые страны – на сборке конечных продуктов из импортных частей (Таблица 1.11) [80].

Тем не менее, ряд тенденций в использовании международного аутсорсинга свидетельствует о постепенном изменении индекса сравнительных преимуществ. Эти тенденции напрямую связаны с развитием и распространением инновационных технологий, экспортом инноваций и ростом инвестиций в инновационный сектор развивающихся стран. В частности, это касается развития производственного аутсорсинга в электронной промышленности, экспорта высокотехнологичной продукции и услуг из стран Юго-Восточной Азии и Индии, а также развития аутсорсинга исследований и разработок (*R&D* – аутсорсинга).

Условия деятельности ТНК на глобальном рынке претерпевают существенные изменения, в результате крупные компании переходят к более гибким формам взаимодействия с партнерами в рамках аутсорсинга (условно данную тенденцию можно характеризовать как преимущественное использование *внешнего* аутсорсинга).

Таблица 1.11

**Доля частей и компонентов продукции машиностроения,  
по которым имеются сравнительные преимущества, % к общему  
числу товарных позиций частей и компонентов**

Страны	Производственно-экспортные операции		Импортно-сборочные операции		Соотношение преимуществ	
	1985 г.	1996 г.	1985 г.	1996 г.	1985 г.	1996 г.
США	58.3	66.7	16.7	16.7	0.29	0.25
Япония	21.7	25.7	25.0	13.4	1.15	0.52
Тайвань	15.0	31.7	16.7	16.7	1.11	0.53
Гонконг	16.7	21.7	28.3	23.3	1.69	1.07
Сингапур	25.0	26.7	36.7	41.7	1.46	1.56
Малайзия	20.0	20.0	46.7	45.0	2.34	2.25
Таиланд	10.0	20.0	36.7	45.0	3.67	2.25
Филиппины	10.0	13.3	66.7	31.7	6.67	2.38
Китай	6.7	8.3	36.7	26.7	5.47	3.22
Южная Корея	0.0	10.0	25.7	40.0		4.00
Мексика	18.3	16.7	70.0	70.0	3.83	4.19
Индонезия	0.0	6.7	63.3	50.0		7.46

Прахалд (*C.K. Prahalad*) и Либертал (*Kenneth Lieberthal*) в работе «Конец корпоративного империализма» отметили, что транснациональные корпорации в ближайшем будущем не смогут более рассчитывать на рост, они столкнутся с новыми условиями конкуренции на рынках Китая, Индии, Индонезии и Бразилии. Не только крупные корпорации изменяют эти рынки, новые рынки сами оказывают влияние на деятельность корпораций. На первом этапе освоения, в 80-х гг. XX в., менеджеры ТНК полагали, что это будут просто новые рынки для их старых продуктов. Но это предположение ограничивало их успех. Для того, чтобы эффективно конкурировать на развивающихся рынках, компании должны найти ответ на пять вопросов:

1. Кто представляет в этих странах возникающий средний класс?
2. Как функционируют дистрибутивные сети?
3. Какое сочетание глобального и локального руководства способствует развитию возможностей бизнеса в пределах страны?

4. Будет ли использоваться одна последовательная стратегия для всех подразделений?

5. Как будут складываться отношения с локальными партнерами?

Для вхождения в эти рынки транснациональные корпорации должны реконфигурировать (*reconfigure*) свои ресурсы, пересмотреть (*rethink*) структуру создания стоимости, перестроить (*redesign*) процессы разработки продукта и изменить представления своих высших менеджеров (*top-level managers*) [127]. Изменение *методологии управления* крупными корпорациями вызвано условиями, продиктованными активно развивающимися новыми рынками с несколькими миллиардами потенциальных потребителей, требования которых нельзя игнорировать. Ни одна самая крупная корпорация не может пренебречь такой клиентской базой. Одновременно национальные экономики развивающихся стран предоставляют западным компаниям огромные ресурсы относительно дешевой рабочей силы.

Оценивая экономический потенциал отдельных регионов мира – возможных *рынков сбыта товаров и технологий, а также оффшорных зон*, Министерство торговли США обращает внимание на страны с высокими темпами экономического роста, осуществляющие экономические реформы и располагающие молодой рабочей силой – главным ресурсом оффшорного рынка. Глобальные компании в своих стратегических планах опираются на специальные показатели:

1. объемы рынка (из расчета численности населения);
2. темпы роста рынка (среднегодовые темпы роста промышленного производства);
3. интенсивность рынка (доля ВВП на душу населения и расходы на личное потребление);
4. емкость рыночного потребления;
5. показатели инфраструктуры (коммуникационное и транспортное обеспечение, объемы розничной торговли, потребление высокотехнологичной продукции населением и т.п.);
6. наличие экономической свободы (характер торговой, налоговой, финансовой, банковской политики, потоки капиталов, инвести-

ций, обеспечение прав собственности, контроль за заработной платой, а также наличие теневой экономики);

7. восприимчивость рынка (темпы роста импорта из США).

Из указанных показателей формируется общий индекс рыночных возможностей (*Overall market opportunity index*), который учитывается в начальной фазе выбора страны в качестве рынка сбыта или оффшорной зоны (Таблица 1.12)<sup>1</sup>.

Таблица 1.12

### Общий индекс рыночных возможностей

№ п/п	Страна	Общий индекс рыночных возможностей
1.	Сингапур	100
2.	Китай	83
3.	Гонконг	66
4.	Южная Корея	58
5.	Израиль	56
6.	Таиланд	48
7.	Греция	40
8.	Малайзия	37
9.	Португалия	33
10.	Аргентина	32
11.	Мексика	32
12.	Индия	31
13.	Чили	31
14.	Венгрия	24
15.	Бразилия	23
16.	Польша	22
17.	Венесуэла	21
18.	Чешская Республика	17
19.	ЮАР	15
20.	Индонезия	13
21.	Турция	11
22.	Россия	7
23.	Филиппины	1

В поиске альтернативы вынесения производственных мощностей за рубеж менеджеры глобальных компаний отдельно рассматривают *качество рабочей силы*. Например, сравнительную оценку качества

<sup>1</sup> См. *Проблемы теории и практики управления*, №1, 1998. – С.86-90

рабочей силы, учитывающей способность к обучению, дает индекс *A.T. Kearney* (Таблица 1.13). По этим данным, рабочая сила в странах Центральной и Восточной Европы, как правило, превосходит по качеству ресурсы Индии и Китая.

Таблица 1.13

**Качество рабочей силы по оценке А.Т. Кеарней**

Страна	Количество профессионалов (0 – низкое, 100 – высокое)	Способность к обучению и развитию (0 – низкая, 100 – высокая)	Уровень оплаты труда (0 – высокая стоимость оплаты труда, 100 – низкая)	Индекс А.Т.Кеарней
Словакия	100	79	77	100
Малайзия	56	96	100	75
Словения	69	62	65	66
Латвия	61	65	82	65
Венгрия	61	64	86	65
Литва	62	64	78	64
Румыния	50	50	81	50
Индия	43	100	28	50
Украина	55	49	59	49
Китай	48	55	70	48
Бразилия	34	80	45	40
Россия	54	6	83	39
Македония	61	10	44	37
Болгария	54	0	69	34

Помимо возможности привлечения трудовых ресурсов и использования потенциала растущих рынков сбыта развивающихся стран, глобальный аутсорсинг основан на общих тенденциях, меняющих характер конкуренции и другие внешние условия функционирования организаций. По мнению Роберта Монзка (*Robert M.Monczka*), существуют семь перспективных тенденций, определяющих стратегию использования глобального аутсорсинга (Таблица 1.14) [120]:

### Тенденции, определяющие стратегию использования глобального аутсорсинга

Тенденция	Стратегия
Глобализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция стратегии обеспечения/ обслуживания клиента</li> <li>• Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д.</li> <li>• Модификация структуры/каналов снабженческой базы</li> </ul>
Информационная технология	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальная стратегическая цепь</li> <li>• Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи</li> </ul>
Учет требований внешнего клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента</li> </ul>
Технология процесса/ производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологии</li> </ul>
Возрастание сложности работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость создания обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника, и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей</li> </ul>
Юридические вопросы/ защита окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения</li> </ul>
Пересмотр/ модификация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пересмотр внешних процессов</li> <li>• Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения</li> </ul>

Глобальный производственный аутсорсинг охватывает наиболее наукоемкие и высокотехнологичные отрасли современной промышленности: машиностроение, авиастроение, электронную промышленность, энергетику, медицину и пр. Этот факт еще раз подтверждает тезис о том, что *высокие технологии производства нуждаются в не менее совершенных высоких технологиях менеджмента*, основанных на результатах передовых научных исследований и современной методологии управления.

Современные системы коммуникации отменили необходимость территориального сосредоточения всех частей организации. Информационные технологии обеспечивают быстроту *координации и управления*,

создают основу для аутсорсинга. Подразделения глобальных компаний свободно перемещаются по миру в поисках выгодного местоположения, обеспечивающего доступность стратегически важных ресурсов.

Автомобиль *Cadet* фирмы *General Motors*, изготавливаемый *Opel AG* – ее дочерней компанией в ФРГ, собирается на заводах фирмы *Daewoo* в Южной Корее и экспортируется в США. Большая часть комплектующих изделий импортируется *Daewoo* из Японии.

Компания *Samsung* (Южная Корея) перенесла производство полупроводников в Силиконовую долину, чтобы быть ближе к лучшим специалистам отрасли. Немецкая *Siemens* перевела производство ультразвукового оборудования в США, а штаб-квартира «электронного» подразделения *Du Pont*, наоборот, переместилась в Японию.

На Тайване производится 60% мирового объема ноутбуков, каждый седьмой компьютер изготавливается тайваньской *Quanta Computer Inc.*, мировым лидером по производству портативных ПК, поставщиком *Dell, Hewlett Packard, Gateway, Apple* и *Compaq*.

Швейцарский концерн *Nestle*, доля зарубежных продаж которого в общем их объеме достигает 98%, имеет также долю зарубежных сотрудников 96% от общего их числа. Стратегия, ориентированная на использование всемирно известных торговых марок и автономных региональных менеджеров, вывела *Nestle* на первое место среди производителей марочных продуктов питания в Мексике, Бразилии, Чили, Таиланде, а также на одно из первых мест в России и Китае [16].

Компания *IBM* имеет 30 лабораторий программного обеспечения по всему миру и около 12 тыс. поставщиков, завязанных на ее системы. Некоторые из этих поставщиков чрезвычайно важны для создания новых товаров и услуг. *IBM* и *Microsoft* охотно присоединяются к многочисленным проектам электронной коммерции, получая тем самым доступ к инновационным технологиям и новым рынкам.

Из 13 предприятий компании *Intel*, изготавливающих полупроводники и другие компоненты компьютеров, девять расположены в семи городах США, два – в Израиле, по одному – в Ирландии и Малайзии. Из 11 сборочных предприятий три находятся в Малайзии, по

два – на Филиппинах, в Китае и Коста-Рике. К концу 2001 г. на всех этих предприятиях было занято 86,2 тыс. человек, из них около 2/3 в США, 11% – в Малайзии, 8 – на Филиппинах, 4 – в Ирландии, 3 – в Израиле, 2 – в Коста-Рике и 1% – в Китае.

Крупнейшими производственными сетями в мировом авиастроении являются *Boeing* и *Airbus*, в каждую из которых входят более 100 поддерживающих партнерские отношения организаций.

На основе аутсорсинга выстроено взаимодействие партнеров в международном проекте создания самолета *A350*. Российские производители претендуют на получение от компании *Airbus* заказов на изготовление элементов крыла, оперения, фюзеляжа, в которых используются титановые компоненты [65].

Компания *Boeing* силами специалистов своего дизайнерского центра в Москве выполняет до трети работ, связанных с разработкой новых гражданских самолетов. К передовым разработкам *Boeing* привлечено сегодня около 1400 российских инженеров. Индийская *HCL Technologies* является партнером *Boeing* в части разработок программного обеспечения систем навигации. В свою очередь, компании *Boeing* и *Airbus* сами являются крупнейшими аутсорсерами, например, для индийской государственной авиационной компании *Hindustan Aeronautics Ltd (HAL)* – в области производства компонентов, запасных частей и систем для самолетов.

Характерным примером компании, деятельность которой выстроена на основе аутсорсинга, является компания *Nike* – известный производитель спортивной одежды, обуви и инвентаря. Вся продукция, продаваемая в мире под маркой *Nike*, производится аутсорсерами, преимущественно из стран Юго-Восточной Азии. Сама *Nike* занимается только разработкой новой продукции и маркетингом, определив данные виды деятельности как собственные *ключевые компетенции*. При этом за последние 10 лет *Nike* добилась значительных успехов, доведя производство одной только спортивной обуви до 100 млн. пар в год. *Nike* создала уникальную систему *Nike Air*, сделав ее основным техническим компонентом своего обувного производства.

Компания вложила значительные средства в создание сети совместных с аутсорсерами предприятий, развитие производства и обучение персонала, внедряя собственную систему управления на тех предприятиях, которые ответственны за производство запатентованных компонент *Nike Air*. Кроме сборочного производства, *Nike* поддерживает разветвленную сеть поставщиков второго уровня. Маркетинговая концепция *Nike* признана специалистами одной из лучших в современной промышленности. Рекламу для *Nike* также осуществляет аутсорсер – специализированная компания *Wieden&Kennedy*. Благодаря усилиям *Wieden&Kennedy*, торговая марка *Nike* входит в число самых распознаваемых в любой точке земного шара. Благодаря продуманной стратегии развития, направленной на достижение наилучшего качества при 100%-м производственном аутсорсинге, к концу XX в. темпы роста *Nike* превышали 20% в год [130].

Компания *Dell Computer* задолго до широкого распространения Интернета продавала компьютеры напрямую потребителю, связываясь с ним по почте или по телефону. Нацеленная на нижний сектор рынка, маркетинговая стратегия *Dell* нуждалась в поддержке низкозатратного производства. В 1991 году ноутбуки *Dell* считались дешевыми, низкого качества и ориентированными на наиболее непритязательных пользователей. Перейдя к 100%-му производственному аутсорсингу и сохранив «внутри» компании модель прямых розничных продаж как собственную ключевую компетенцию, *Dell Computer* значительно потеснила на рынке таких гигантов как *Compaq*, *IBM* и *Hewlett-Packard*. Современные технологии Интернета обеспечили *Dell* эффективность коммерческой деятельности и значительный рост активов, а привлечение ресурсов компаний-производителей – высокое качество продукции. Большинство сотрудников *Dell* находятся за пределами США, поскольку компания расширяет зарубежные рынки. Организованы центры технической поддержки клиентов *Dell* в Индии, Панаме, Словакии, Марокко и Китае, компания имеет также центры разработки в Китае и Тайване<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Адаптировано по материалам *CNN.com*, 2004 г.

Теоретиками менеджмента определены базовые стратегии выхода на зарубежные рынки [139]. Данные стратегии различаются по месту организации производства – в своей стране или за рубежом (включая оффшорный производственный аутсорсинг). Отдельные стратегии прямого и косвенного экспорта, в свою очередь, опираются на *аутсорсинг в системе сбыта* продукции. (Рис. 1.10).

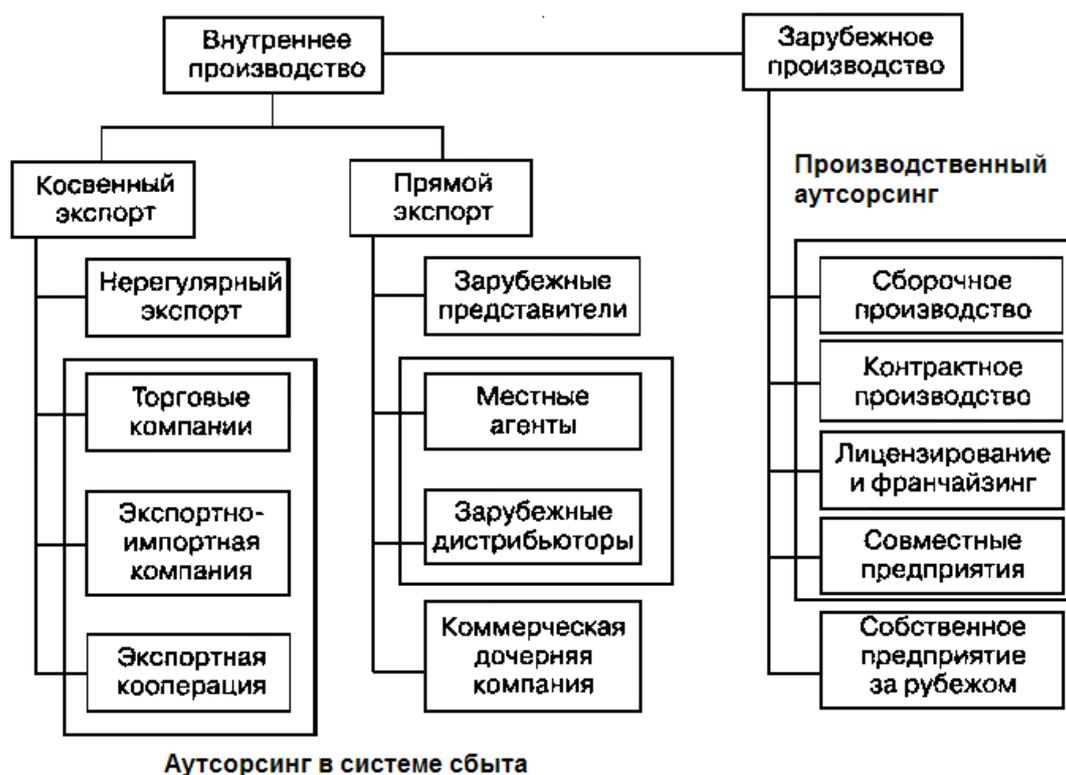


Рис. 1.10. Аутсорсинг и стратегии выхода на зарубежные рынки

Возможности и особенности организации аутсорсинга сбытовой деятельности по сравнению с созданием собственных сбытовых подразделений детально рассмотрены Э. Андерсоном, Б. Тринклом [3], а также Г.Дж. Новиком [45].

Наряду со всемирно известными компаниями экономически развитых стран на глобальный рынок активно выходят и «новые» компании, представляющие развивающиеся страны. Консалтинговая компания *Boston Consulting Group* проводит постоянный мониторинг мирового рынка с целью выявления новых лидеров глобализации. Опубликованные *BCG* данные показывают, что наиболее динамично развивающиеся компании бывшего «третьего мира» с 2000 по 2004 г. на-

ращивали суммарный оборот в среднем на 24% в год – в десять раз быстрее, чем рос ВВП США. В результате их общий объем продаж достиг 715 млрд. долл., суммы, сравнимой с ВВП России или Мексики в 2004 г. Сотня «новых» компаний, вошедших в рейтинг *BCG*, активно отстаивает свои позиции в машиностроении, транспорте, черной и цветной металлургии, производстве электроники и других отраслях. Их рыночные позиции представляют реальную угрозу благополучию даже самых преуспевающих западных корпораций. В отдельных отраслях их средняя рентабельность составляет более 20%, что превышает темпы роста экономик не только их собственных стран, но даже и крупных американских корпораций. Среди них:

- *China International Marine Containers Group (CIMC)*, которая контролирует уже 50% мирового рынка морских контейнеров;
- *Hisense* (Китай), сумевшая захватить лидерство по продажам плоскопанельных телевизоров во Франции, открывшая сборочные производства в Алжире, Венгрии, Иране, Пакистане и ЮАР, и наладившая сбыт своих телевизоров, кондиционеров и прочей техники в 40 странах мира;
- пищевые гиганты *Sadia* и *Perdigao* (Бразилия), половину доходов которым приносит экспорт, и многие др.<sup>1</sup>.

С точки зрения аналитиков *BCG*, новые компании демонстрируют быстрый глобальный рост при динамичном внутреннем развитии и интересе к продолжению глобализации. При этом, вопреки представлениям о чисто сырьевой модели развития экономик, являющихся для них базовыми, из 100 представленных в обзоре компаний лишь девять приходятся на ТЭК, шесть – на черную металлургию и пять – на цветную, тогда как на автокомпоненты – 12, инжиниринг, потребительскую электронику, потребительские товары – по шесть. В 2007 г. Россию представляют в рейтинге *BCG* шесть компаний: «Газпром», «Интер РАО ЕЭС», ЛУКОЙЛ, «Норникель», «Русский алюминий» и «Северсталь»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>См. *SmartMoney*, 25.09.2006

<sup>2</sup> По материалам РБК 06.12.2007

Исследователи *BCG* выделили шесть стратегических моделей, характерных для поведения компаний, претендующих на звание глобальных. Рассмотрим данные модели с точки зрения использования аутсорсинга (Таблица 1.15)<sup>1</sup>.

Таблица 1.15

### Аутсорсинг и базовые модели глобализации

Стратегическая модель	Использование аутсорсинга	Пример компании
Продвижение на глобальный рынок местных брендов	Производственный аутсорсинг. Использование глобальных сбытовых сетей	<i>Hisense</i> (Китай) – производитель бытовой электроники. Имеет сборочные производства в Алжире, Венгрии, Иране, Пакистане и ЮАР. Совместные предприятия и с <i>Hewlett Packard</i> , <i>IBM</i> , <i>Panasonic</i> . Сбыт в 40 странах. 15% дохода составляют международные операции.
Организационные и технологические инновации	Аутсорсинг бизнес-процессов Оффшорный аутсорсинг	<i>Tata Consultancy Services (TCS)</i> (Индия) – разработчик программного обеспечения, предоставляющий услуги аутсорсинга бизнес-процессов. Из 10 крупнейших компаний США 6 используют услуги <i>TCS</i> . 60% выручки <i>TCS</i> приносит бизнес в США, 22% – в Европе, 6% – в Азии и Австралии и только 12% в самой Индии.
Нишевое лидерство	Инсорсинг. Ориентация на поглощения.	<i>Johnson Electric</i> (Китай) – мировой лидер в производстве электромоторов. Рост за счет поглощений предприятий родственной отрасли.
Экспорт бизнес-моделей	Производственный аутсорсинг Аутсорсинг сферы управления.	<i>Cemex</i> (Мексика) – мировой лидер в производстве цемента. Активно внедряет на предприятиях родственной отрасли собственные управленческие технологии для всей цепочки стоимости: от производства до выстраивания отношений с клиентами. 79% выручки от международных рынков.

<sup>1</sup> Адаптировано по материалам *BCG*, 2004 г.

Монетизация природных ресурсов	Производственный аутсорсинг. Использование глобальных сбытовых сетей Глобальный аутсорсинг транспортной инфраструктуры.	<i>Sadia</i> (Бразилия) – мировой лидер в производстве сельскохозяйственной продукции, имеет более 10000 интегрированных сельхозпредприятий и сбытовые сети по всему миру. Газпром (Россия) – осуществляет сбыт природного газа, использует трубопроводный транспорт партнеров по сбыту.
Приобретение природных ресурсов	Глобальный аутсорсинг	Русал (Россия) – мировой лидер в производстве алюминия. Имеет сырьевые активы в Гвинее, Ямайке, Бразилии, Индии и Австралии

Для малых и средних компаний аутсорсинг как источник более выгодных международных поставок является одним из способов выхода на глобальный рынок. Вторым способом традиционно считается выход на рынок готовой продукции (экспорт готовой продукции, а также лицензирование и прямые инвестиции) [16]. При изучении 149 фирм Лаура Бироу (*Laura M. Birou*) и Стэнли Фаусетт (*Stanley E. Fawcett*) выявили следующие причины использования зарубежных источников поставок (Таблица 1.16) [84]:

Таблица 1.16

#### Причины использования зарубежных источников поставок

Причина	Доля фирм, %
1. Более низкие цены зарубежных источников	74
2. Наличие зарубежных изделий, отсутствующих внутри страны	49
3. Ориентация фирмы на мировые рынки	28
4. Передовые технологии зарубежных источников	26
5. Высококачественные изделия из зарубежных источников	25
6. Обострение мировой конкуренции	19
7. Развитие иностранного инвестирования (предшествует глобальному производству или маркетингу)	17
8. Удовлетворение встречной торговли или местных требований	17
9. Возможность лучшего сервиса или доставки	8

В настоящее время значительное внимание уделяется созданию стратегических альянсов крупных компаний со средними и малыми специализированными предприятиями в рамках глобальных аутсор-

синг-проектов. Специалисты убеждены, что именно стратегические альянсы крупных компаний со средними и мелкими специализированными фирмами на основе глобального аутсорсинга представляют собой те структуры, которые будут доминировать на рынке в самом ближайшем будущем [93].

Отношение компаний, ориентирующих свою деятельность на глобальный рынок, к возможности использования глобальных ресурсов или вынесения отдельных звеньев цепочки создания стоимости в тот или иной регион мира, характеризуется также рядом факторов, отдельные из которых может обеспечить только развитый внутренний рынок услуг аутсорсинга. В частности, это касается доступности ИТ-инфраструктуры, услуг и коммуникаций. Опрос трехсот европейских компаний демонстрирует следующую *оценку отдельных факторов* международного местоположения (Рис. 1.11) [143].

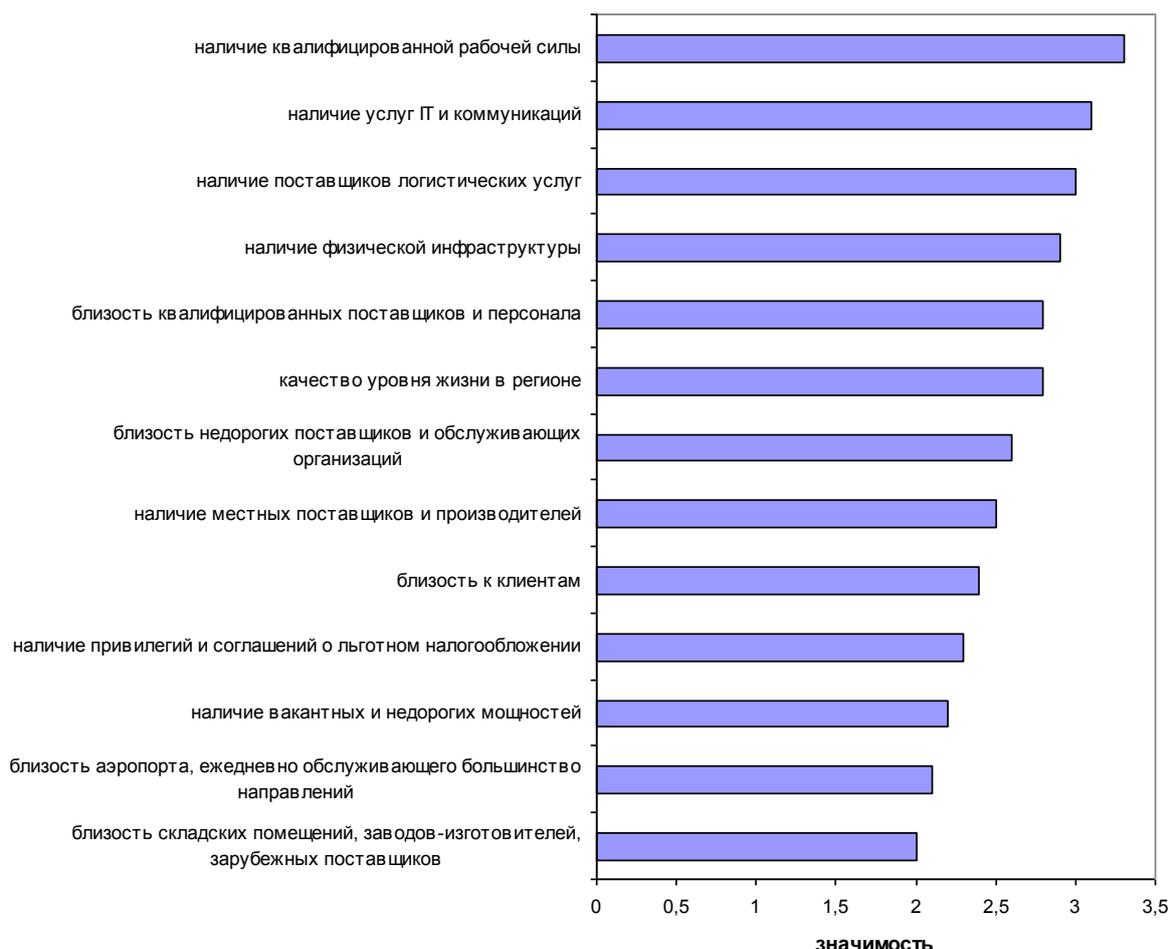


Рис. 1.11. Иерархия факторов международного местоположения

Одним из ключевых факторов, обеспечивающих интернационализацию деятельности, является развитая *логистическая инфраструктура*, имеющаяся в распоряжении компании [145, 146]. Аутсорсинг в логистике становится в связи с этим одним из приоритетных направлений развития рынка услуг аутсорсинга во всем мире, а компании, специализирующиеся в сфере логистического сервиса, ориентируют свою стратегию на экспансию мирового рынка. Примером может служить целенаправленная стратегия компаний *Federal Express* (США) и *Deutsche Post – DHL* (ФРГ).

А. Харрисон и Р. ван Хоук, рассматривая проблемы управления логистикой в международном масштабе, называют следующие «драйверы интернационализации», действующие на уровне отдельной организации:

- поиск более низких показателей и затрат логистики (земля, трудовые ресурсы, материалы);
- необходимость обслуживания клиентов на международном уровне для того, чтобы быть способными осуществлять поставки оперативно на локальном уровне;
- поиск новых географических зон рынков сбыта;
- поиск новых возможностей приобрести и применить знания (например, размещение предприятий в Силиконовой долине в Калифорнии – регионе с высокой концентрацией международных предприятий в сфере электроники, программного обеспечения и Интернет-технологий) [77, с.105].

Авторами отмечено, что с учетом последовательности глобальных перемен такие факторы, как близость к ресурсам рабочей силы и низкая стоимость материалов являются более значимыми, чем факторы рынка или знаний. Таким образом, тенденция к использованию международного производственного аутсорсинга и глобального аутсорсинга в обеспечении сырьем и материалами под влиянием факторов глобализации последовательно дополняется тенденцией использования аутсорсинга в сфере информационных технологий в управлении, а также аутсорсинга исследований и разработок.

По мнению Р. Дафта, с исчезновением торговых барьеров, ускорением и удешевлением коммуникаций, конвергенцией потребительских вкусов на многие товары, от одежды до сотовых телефонов, мир превращается в единое бизнес-пространство [16, с.146]. Таких понятий, как «немецкая компания» или «американская компания» более не существует. Есть просто эффективные или неэффективные организации. С этой точки зрения в основе конкурентоспособности компании лежат не обладание активами и не выгоды расположения, а последовательное изучение и использование новых инструментов управления в условиях «новой экономики».

С.О. Календжян выделяет следующие изменения в управлении компаниями в условиях глобализации:

- *изменения конкурентных преимуществ компаний промышленно развитых государств.* Решающее воздействие на эти преимущества оказывает мобильность факторов производства и их доступность вне национально-государственных границ;

- *изменения в характере управления производственным процессом и бизнесом в целом.* В результате глобализации мировой экономики качественно новой моделью управления компаниями стал аутсорсинг, охвативший тысячи компаний, расположенных в десятках государств. Безусловное лидерство в области применения аутсорсинговых многолетних соглашений имеют транснациональные корпорации;

- *изменения стратегии организации, развития бизнеса и управления человеческими ресурсами.* Распространенным становится разделение производственного процесса в территориальном аспекте на базе аутсорсинга и специализации отдельных стадий и операций. Крупные компании превращаются в аутсорсинговую сеть самостоятельных фирм без определенной национальной принадлежности. Они располагаются в разных странах и регионах мира и специализируются на отдельных стадиях производственного процесса по внутрифирменным аутсорсинговым контрактам. [26, с.28]

Развивая эту идею, отметим отдельные изменения в подходе к управлению организацией, характерные для начала XXI в.:

- Изменения природы конкурентных преимуществ и, как следствие, стремление к использованию аутсорсинга в организации процессов производства и управления касаются не только компаний экономически развитых стран, являющихся лидерами глобализации, но и быстро растущих компаний «новых рынков». Аутсорсинг как методология управления составляет важную часть всех основных стратегических моделей глобализации;

- Наряду с транснациональными корпорациями, имеющими многолетний опыт построения аутсорсинговых отношений и имеющих традиционную вертикально интегрированную структуру управления, в сферу действия аутсорсинговых соглашений вовлечены крупные, средние и малые предприятия различных форм собственности, ориентирующие свою деятельность на оказание услуг аутсорсинга. Развитие рынка услуг аутсорсинга внутри национальных границ составляет один из факторов успешной интеграции национальной экономики в глобальное экономическое пространство;

- Тенденции глобализации способствуют последовательной эволюции методологии аутсорсинга. Наблюдается переход от простого производственного аутсорсинга к аутсорсингу бизнес-процессов на основе информационных технологий, а также аутсорсингу исследований и разработок.

## Глава 2.

# Предпосылки возникновения и тенденции развития аутсорсинга

### 2.1. Базовые принципы производства и управления и истоки практического аутсорсинга

«Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия».

А.Файоль

*«General and Industrial Management»*

В основе практики аутсорсинга лежат два базовых принципа, применяемых к организации производства и управления: *разделение труда* и *интеграция производственных процессов в единый поток создания ценности* конечного продукта. Первый из них уводит нас далеко в прошлое, к истокам экономической науки. Второй отражает глубокие изменения, происходящие в экономике на рубеже XX-XXI веков, в период формирования постиндустриального общества.

Принцип *разделения труда* был впервые сформулирован в 1776 году шотландским экономистом и философом Адамом Смитом (1723-1790) в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов». Явившееся следствием разделения труда многократное увеличение производительности, а также и снижение стоимости товаров, по словам Смита, зависит от трех различных условий: во-первых, от увеличения ловкости каждого отдельного рабочего; во-вторых, от сбережения времени, которое обыкновенно теряется на переход от одного вида труда к другому; и, наконец, от изобретения большого количества машин, облегчающих и сокращающих труд и позволяющих одному человеку выполнять работу нескольких.

Впоследствии Анри Файоль (1841-1925) выделил *специализацию*, являющуюся следствием разделения труда, в качестве одного из основополагающих *принципов управления*.

Объединяясь для совместной деятельности и взаимного обмена продуктами и услугами, а также частичными результатами своего труда, участники производственного процесса формируют особые *организационно-экономические отношения*. Вид разделения труда характеризует природу, механизм отношения разделенных процессов как функциональных частей целого или *форму кооперации*. Специализация определяет отношение исполнителей к разделяемым процессам [71].

Разделение труда и специализация заложили основы мировой экономической системы в эпоху промышленной революции. Различают функциональную, технологическую, поддетальную и предметную специализацию.

Кооперирование (кооперация) заключается в установлении самостоятельными специализированными предприятиями (и отраслями) прямых длительных производственных связей в целях совместного выпуска какого-либо продукта. Различают связи, основанные на производственном кооперировании и на материально-техническом снабжении. В соответствии с формами специализации выделяют три формы производственного кооперирования:

1. предметное или агрегатное кооперирование;
2. поддетальное кооперирование;
3. технологическое кооперирование.

Основными характеристиками кооперирования принято считать количество предприятий, с которыми кооперируется головное предприятие, а также:

- a) долю стоимости получаемых изделий в общей стоимости продукции предприятия;
- b) долю стоимости услуг специализированных предприятий в общей себестоимости продукции предприятия [24, с.117].

Аутсорсинг представляет собой форму *внутриотраслевого* производственного кооперирования. Основными характеристиками аутсорсинга как формы производственного кооперирования можно считать:

а) долю стоимости продукции (деталей, узлов, комплектующих и пр.), поставляемой внешними организациями-поставщиками, в стоимости *единицы* продукции предприятия-изготовителя (держателя торговой марки);

б) долю стоимости услуг внешних организаций в общей себестоимости продукции (услуг) предприятия-изготовителя (держателя торговой марки).

Одно из распространенных определений аутсорсинга звучит так: «оказание услуг или снабжение продукцией внешними поставщиками или производителями для уменьшения издержек».<sup>1</sup> Данное определение наилучшим образом отражает наиболее очевидную цель практического использования аутсорсинга – это снижение издержек.

«Понижение издержек производства, сопровождающее увеличение производительности вдвое, даст возможность компаниям, которые перейдут к этой системе управления, и, в особенности, тем, которые перейдут к ней первыми, конкурировать на рынке гораздо более успешно, чем они могли раньше, а это приведет к такому расширению их сбыта, что рабочие их будут иметь постоянную работу даже в периоды экономического упадка, а сами они постоянно будут получать большие прибыли» [138]. Автор этих слов – Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915), основоположник теории научного менеджмента. Ф.У. Тейлор и его современники фактически доказали, что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Тейлор сформулировал и обосновал «принцип исключения», в соответствии с которым устраняются все посторонние элементы, а менеджер имеет возможность сосредоточиться на сущности задания: «...управленческие отчеты должны содержать краткие материалы в виде обобщенных итогов, представляющих в деталях только отклоне-

---

<sup>1</sup> The American Heritage, Dictionary of the English Language

ния от прошлых стандартов, причем как особенно плохие, так и особенно хорошие отклонения. Таким образом, менеджер получил бы непосредственную и всестороннюю оценку прогресса в работе» [138].

Наглядным и общеизвестным примером *успешного разделения труда* являлась организация производства в «империи Форда». Генри Форд (1863-1947) впервые в мировой практике добился радикального сокращения затрат при высоком качестве производимой продукции за счет стандартизации видов деятельности. Сам Г. Форд так описывает организацию производственного процесса: «Автомобиль Форда состоит приблизительно из 5000 частей, включая сюда винты, гайки и т.п. Некоторые части довольно объемисты, другие же, наоборот, не больше части часового механизма. При постройке нами первых автомобилей мы собирали автомобиль, начиная с любой части, на земле, и рабочие приносили требующиеся для этого части, по порядку, на место сборки – совершенно так же, как строят дом. Когда мы стали сами изготавливать части, получилось само собой, что были устроены для каждой части определенные отделы и, в большинстве случаев, один и тот же рабочий делал все, что необходимо для производства небольшой части» [74].

Форд ограничил задание каждого рабочего установкой одной части. Сначала рабочие сами переходили от одного сборочного стенда к другому; затем движущаяся сборочная линия – конвейер, главное нововведение Форда – стала приносить работу к их местам.

Благодаря новой организации труда за 12 лет (1909–1921) Генри Форд превратил небольшую компанию в гигантскую вертикально интегрированную отрасль, изменившую американское общество. Объем годового производства автомобилей на заводах Форда вырос с 18 664 шт. в 1909 г. до 1 250 000 шт. в 1921 г. Форд добился этого, поняв, как производить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл.. При этом он платил своим рабочим одну из самых высоких в то время ставок – 5 долл. в неделю. Форд сделал свою модель *T* настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Так много людей купили модель *T*, что в итоге в 1921 г. компа-

ния *Ford Motors* контролировала 56% мирового рынка легковых автомобилей [8].

Форд усовершенствовал и развил концепцию Адама Смита о разделении работы на небольшие повторяющиеся задания, весьма облегчив тем самым ручной труд, но значительно *усложнив координацию усилий работников и соединения результатов их работы в единое целое*. Единолично управляя огромной империей, объединявшей источники сырья, металлургические заводы, заводы по производству деталей и комплектующих, сборочные производства, железные дороги и предприятия, которые мы назвали бы сегодня «объектами социальной инфраструктуры», Форд стремился насытить американский рынок доступными каждой семье автомобилями. «Успех в производстве зависит исключительно от искусства производителя служить потребителю, предлагая то, что ему нравится. Ему можно угодить качеством или ценой. Больше всего ему можно угодить высшим качеством и низкими ценами; и тот, кто сможет дать потребителю лучшее качество по низшим ценам, непременно станет во главе индустрии – безразлично, какие бы товары он ни производил. Это непреложный закон» [74]. Но уже в 1927 г. компания была вынуждена остановить сборочный конвейер автомобиля *T* и переоснастить его под выпуск модели *A*. Мировой рынок легковых автомобилей захватила компания *General Motors* (43,5%), а компании *Ford* осталось менее 10%. Как это произошло?

Компания *General Motors* была основана Уильямом Дюрантом в результате объединения мелких, но преуспевающих автомобильных производств (например, *Buick*). Следуя примеру Г. Форда, Дюрант скупал и присоединял к *General Motors* заводы, производящие запчасти и комплектующие к автомобилям. Последним приобретением (в 1920 г.) стал *Fisher Body*, самый крупный в стране производитель корпусов автомобилей. В результате этих приобретений *General Motors* самостоятельно производила 70% всех комплектующих, превратившись в самое крупное автомобильное производство [18].

«Г-н Дюрант совершенно сознательно с самого начала включил производство автомобильных деталей и запасных частей в процесс разработки новой модели автомобиля. Это дало ему возможность управлять совокупными затратами на производство автомобиля как единым потоком затрат», – такой вывод делает П. Друкер [19], исследуя источники эффективности компаний на современном глобальном рынке. Впоследствии идея объединения затрат по всей экономической цепочке, в которой даже очень большая компания является всего лишь одним звеном, была реализована в концепции *потока создания ценности* и применена на практике ведущими японскими корпорациями.

Однако эффективность огромной компании Дюранта была весьма низкой. Так как у *General Motors* было гораздо больше, чем у *Ford*, автомобилей различных моделей, постоянно обнаруживалось, что тех или иных машин произведено слишком много для существующей потребности рынка, или же ощущается недостаток сырья, и производство приходится приостановить. Не обладая интуицией и негибкой волей Г. Форда, У. Дюрант не смог противостоять натиску конкуренции: к 1921 году доля рынка *General Motors* в США не превышала 13%.

В 1921 г. находившуюся на пороге краха *General Motors* возглавил Альфред Слоун (1875–1966), сменивший на этом посту основателя компании У. Дюранта. К этому моменту благодаря успехам конвейерного производства *General Motors* представляла собой уже огромную разветвленную организацию, объединявшую все процессы разработки, производства, сборки и продажи.

Альфред Слоун разработал и реализовал крупнейший проект реорганизации, обеспечивший завоевание американского автомобильного рынка. Он создал децентрализованные отделения *General Motors*, по одному для каждой модели: *Chevrolet*, *Pontiac*, *Buick*, *Oldsmobile* и *Cadillac*, а также и подразделения, выпускающие компоненты для их производства. Менеджеры компании могли контролировать работу из небольшой штаб-квартиры компании, отслеживая производственные и финансовые показатели. На рынке продукция

*General Motors* конкурировала как отдельные продукты, что позволяло быстро вносить изменения и дополнительные характеристики.

Если Г. Форд применил принцип разделения труда к производству, то А. Слоун – к *управлению*. Слоун полагал, что директорам компаний не нужен опыт работы именно в машиностроении, производственные процессы могут контролировать специалисты. Директора вместо этого должны иметь опыт работы с показателями продаж, убытков и прибыли, уровня запасов, доли рынка и т.п., они должны уметь определять эффективность подразделений и при необходимости принимать соответствующие меры [76]. Любимыми словами Слоуна стали: «концепция», «методология», «рациональность».

На претворение в жизнь проекта А. Слоуна ушло 15 лет. Но уже с первых шагов он стал приносить плоды. В основу организации деятельности Слоун положил метод *кооперации узкоспециализированных производств*, как внутри компании, так и за ее пределами. В *General Motors* помимо специалистов в области машиностроения появились специалисты по маркетингу и финансовому менеджменту. Можно утверждать, что за 70 лет до появления термина «аутсорсинг» А. Слоун на практике реализовал методологию аутсорсинга в двух важных направлениях деятельности руководителя:

- 1) в организации производственной деятельности и
- 2) в организации системы управления.

*General Motors* располагала крупной и сильной группой управления, и множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. А. Слоун одним из первых в мире оценил и практически использовал в крупных масштабах преимущества кооперации и фундаментальные идеи Ф.У. Тейлора в отношении научных принципов управления.

Так, уже в 30-х гг. XX в. борьба мировых лидеров автомобилестроения наглядно показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, опираться лишь на собственные ресурсы. Ряд процессов, обеспечивающих функционирование крупной компании, целесообразно и удобно передавать спе-

специализированным организациям. «Если есть что-то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то нет смысла делать это вообще; такую *работу* мы должны передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом», – к такому выводу пришел Г. Форд.

Аутсорсинг объединяет преимущества *специализации и разделения труда в производстве* и преимущества *разделения ответственности и полномочий в управлении*, необходимые для эффективной организации производственной системы в условиях конкуренции. Именно такой подход был практически реализован А.Слоуном. Венцом проекта Слоуна стало производство автомобилей, основанное на кооперации узкоспециализированных заводов. Этот принцип не только спас от краха компанию *General Motors*, но и разрешил проблемы в организации деятельности и управления других компаний, мешавшие их расширению. Вслед за разделением ручного труда в цехах пришло и разделение труда профессионалов-управленцев.

В 40-х гг. XX в. методологию Слоуна приняли на вооружение компании *Ford Motors* и *Chrysler*. Таким образом, оформилась «большая тройка» автомобильной промышленности США, доля которой в 60-х гг. в производстве легковых автомобилей составляла около 95%, в производстве грузовых автомобилей – около 80% [5].

Аутсорсинг в «большой тройке» имел три уровня вертикальной интеграции.

Первый уровень – производство на специализированных заводах компаний (в 1965 г. – 250 заводов) (Таблица 2.1).

Второй уровень – кооперация заводов «большой тройки» с фирмами, поставляющими готовые для комплектации автомобилей детали, узлы и агрегаты (около 7 тыс. фирм) (Таблица 2.2).

Третий уровень – кооперация заводов второго уровня с предприятиями, поставляющими различные изделия и материалы. Количество таких предприятий составило более 100 тыс. Из них только 2 тыс. предприятий имели число занятых более 250 человек, а основную массу составляли малые предприятия.

Таблица 2.1

**Специализация автозаводов ведущих автомобильных компаний США**

Номенклатура	Основные компании		
	<i>General Motors</i>	<i>Ford Motors</i>	<i>Chrysler</i>
Количество заводов на территории США	128	85	38
Из них:			
1. а) сборочные	30	-	-
б) сборочные и кузовные заводы	17	-	11
2. кузовные заводы	25	-	2
3. генераторы, стартеры, распределители, аккумуляторы	5	-	1
4. радиоустановки	2	-	-
5. амортизаторы, подвески, контролирующие приборы	3	-	-
6. радиаторы, стеклообогреватели, термостаты, нагревательные приборы	2	-	-
7. подшипники и детали автомобильной трансмиссии	2	-	-
8. детали, отливки из серого и ковкого чугуна, цветное литье	5	4	2
9. прессовые детали для кузовов	-	4	4
10. поковки	2	1	2
11. двигатели	2	4	2
12. стекло	-	2	-
13. искусственные ткани	-	1	-
14. трансмиссии и детали для них	-	2	-
15. штампы и инструменты	-	1	-
16. карбюраторы	-	1	-

Таблица 2.2

**Специализация поставщиков ведущих автомобильных компаний США**

Специализация	Число заводов
Кузова автомобилей	326
Тормозные накладки и диски сцепления	42
Кузова автобусов	29
Электрооборудование и приборы	273
Двигатели	39
Домкраты	47
Радиаторы	37
Подушки и спинки сидений	2675
Рессоры и пружины	179
Грузовые прицепы	350
Прицепы для легковых автомобилей	94
Колеса	16
Различные детали	414

Так складывалась ситуация в автомобильной промышленности США в 1965 г. – в период пика производительности американской автомобильной промышленности. В этом году в США было выпущено рекордное количество легковых (9 305 561 шт.) и грузовых (1 751 805 шт.) автомобилей – всего 11 057 366 шт. На долю аутсорсинга пришлось 66% общей стоимости автомобильной промышленности. Уровень производительности труда в автомобильной промышленности СССР был в шесть раз ниже уровня в автомобильной промышленности США. Именно поэтому промышленным отделом ЦК КПСС было принято решение о закупке лицензии на производство легковых автомобилей. В результате в СССР появился Волжский автомобильный завод, а затем и Камский автомобильный завод [8].

*Отношения с поставщиками* изначально являлись одним из важнейших факторов, обеспечивающих эффективность аутсорсинга. Характерной особенностью кооперации в автомобильной промышленности США являются высокие требования к качеству изделий и точности соблюдения договорных условий (объем и сроки поставки). Перед заключением договора бригада специалистов проверяет у поставщика состояние производственного оборудования, применяемую технологию, выявляет финансовое состояние фирмы и обязательно исследует образец поставляемой продукции.

Следует отметить, что выполнение заказов автомобильных компаний представляет для поставщиков большой практический интерес, так как они могут получить значительную прибыль, производя по одному заказу большое количество деталей. Если поставщик удовлетворяет заказчика по качеству продукции и срокам поставки, то первому обеспечивается не только высокая оплата выполненного заказа, но и, как правило, повторные заказы на уже освоенную его заводом продукцию. В результате поставщики строго соблюдают условия поставки, и на автомобильных заводах сведены до минимума запасы покупаемых деталей и агрегатов, складские помещения и обслуживающий

их персонал. На многих заводах запасы покупных изделий составляют всего лишь двух-, трехдневную потребность в них.

И в то же время крупные автомобильные компании полностью не доверяют поставщикам, поэтому для предотвращения сбоев в снабжении деталями и агрегатами, необходимыми для сборки автомобилей, автомобильные компании создали так называемое «конусообразное комбинирование» производства. В данном случае автомобильные компании стараются поддержать деятельность своих заводов, производящих детали и агрегаты, на заранее определенном уровне выпуска продукции, удовлетворяя потребность в дополнительных количествах деталей и агрегатов за счет поставок, осуществляемых другими фирмами. Кроме того, чтобы не допускать перебоев в поставке деталей (которые могут быть вызваны различными причинами) и не ставить выпуск автомобилей в зависимость от отдельных поставщиков, автомобильные компании США имеют договор, по крайней мере, с двумя отдельными предприятиями-дублерами, специализирующимися на изготовлении одинаковых деталей.

Кроме того, одним из важных достижений в области совершенствования организации производства в автомобилестроении США является аутсорсинг в работе вспомогательных производств и служб. Известно, например, что трудоемкость изготовления запасных деталей и узлов к станкам на станкостроительных заводах в 7-11 раз ниже, чем в ремонтно-механических цехах предприятия, а трудоемкость производства стандартного инструмента на инструментальных заводах вдвое-втрое меньше, чем в инструментальных цехах и мастерских машиностроительных предприятий. Поэтому наладку и ремонт оборудования на автомобильных заводах ведут станкостроительные фирмы, а весь стандартный режущий и мерительный инструмент, как и стандартная технологическая оснастка и стандартные элементы, изготавливаются специализированными инструментальными заводами [7].

Постепенно методологию производственного аутсорсинга, применяемую автомобильными компаниями США, стали использовать и другие американские промышленные организации. Подтверждением

тезиса о развитии производственного аутсорсинга в машиностроении являются данные Международной стандартной торговой классификации об экспорте и импорте частей и компонентов продукции машиностроения странами, вовлеченными в процесс международного разделения труда и кооперации (Таблица 2.3) [80].

Таблица 2.3

**Доля частей и компонентов в экспорте и импорте изделий машиностроения 28 странами Западной Европы, Северной Америки и Восточной Азии<sup>1</sup>, %**

Машины и транспортные средства	1985 г.		1996 г.	
	экспорт	импорт	экспорт	импорт
Электрогенераторы (71)	46.0	37.4	41.3	29.2
Специальные машины (72)	24.7	22.2	22.4	20.3
Металлообрабатывающие (73)	19.5	18.1	20.0	19.0
Общее пром. оборудование (74)	15.8	12.9	16.7	16.8
Офисная техника (75)	38.3	37.3	37.6	36.1
Телекоммуникационная (76)	50.5	44.9	65.9	64.4
Электронное оборудование (77)	25.7	26.0	22.1	22.3
Автомобили (78)	27.9	28.7	29.4	29.9
Прочие транспортные средства (79)	22.8	26.9	28.5	35.6
Разные готовые изделия (8)	2.3	1.8	3.1	3.2
<b>Всего</b>	<b>23.2</b>	<b>22.0</b>	<b>30.6</b>	<b>23.4</b>

По данным справочника *Census of Manufacturing* (охватывающего более 3000 американских промышленных компаний), в 90-х гг. XX в. большинство американских компаний применяли аутсорсинг в различных сферах деятельности: основном производстве, содержании оборудования, перевозках, снабжении, обслуживании складов, распределении и т.д.

Можно утверждать, что в индустриальную эпоху аутсорсинг как форма внутриотраслевого межфирменного разделения труда и коопе-

<sup>1</sup> Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Гонконг, Дания, Индонезия, Ирландия, Испания, Италия, Канада, Китай, Южная Корея, Малайзия, Мексика, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Сингапур, США, Таиланд, Тайвань, Филиппины, Финляндия, Франция, Швейцария, Швеция, Япония

рации лежит в основе организации системы массового производства [111]. Наибольшее распространение данная методология управления организацией получила в машиностроении как одной из наиболее ресурсоемких и наукоемких отраслей промышленности. Особую роль в обеспечении эффективности и конкурентоспособности организации, на практике использующей методологию аутсорсинга, играет построение взаимовыгодных отношений с поставщиками всех уровней.

Характеризуя систему управления взаимоотношениями с поставщиками, сформированную к 80-м гг. XX в. крупными организациями – производителями, с позиций современной методологии управления, можно выделить две сложившиеся формы производственного аутсорсинга:

- *внутренний* (взаимоотношения с внутриорганизационными поставщиками в рамках стратегии вертикальной интеграции);
- *внешний* (взаимоотношения с независимыми поставщиками в рамках отношений субподряда).

Рассматривая последовательность внедрения в практику бизнеса этих двух форм производственного аутсорсинга, разделим следующие *качественные уровни* развития отношений аутсорсинга (Рис. 2.1).

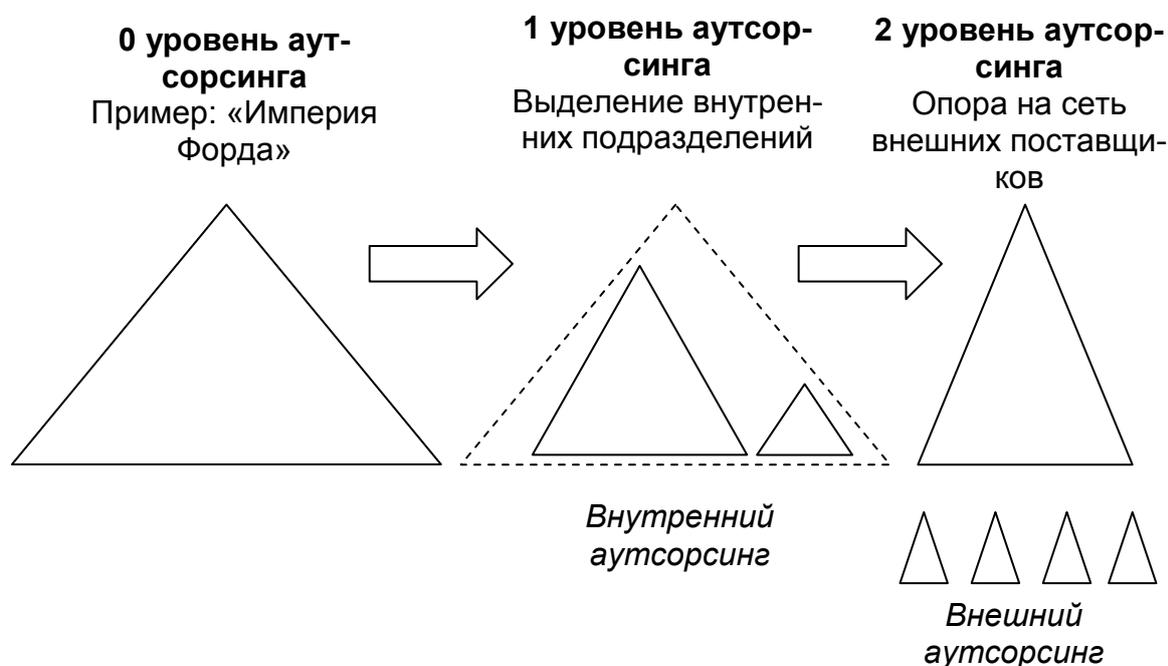


Рис. 2.1. Уровни развития отношений аутсорсинга в производственных системах

Таким образом, формирование производственных систем на основе внешнего производственного аутсорсинга является первым шагом на пути создания высокоэффективных сетевых производственных структур.

## **2.2. Аутсорсинг и практика менеджмента японских корпораций**

### ***Концепция потока создания ценности в производственной системе Тойота***

«Чем бы ни занималось предприятие, но если ему не хватает принципов, на которых строится производительность, то ни одно его действие не может быть производительным до конца»

Г. Эммерсон

*«Двенадцать принципов производительности»*

Несмотря на заметные успехи теории и практики управления конца XX в., начало 80-х годов было отмечено *снижением производительности* крупных компаний, прежде всего США и Западной Европы. Одновременно снижались показатели конкурентоспособности национальных экономик, выражающиеся, в том числе, и в относительном снижении уровня жизни населения.

Производительность труда является основной конкурентоспособности страны или отдельной компании. Понятие производительности включает капитал в его физическом выражении, а также человеческий капитал. Во все времена, кроме периодов войн, страна или компания, предлагающие на рынке продукцию и услуги с более низкой себестоимостью, будет занимать место экономического лидера, – такого мнения придерживаются Дж.К. Грейсон и К.О’Делл [15]. В книге «Американский менеджмент на пороге XXI века» они опираются на следующие данные. К концу 80-х гг. XX в. производительность труда в США упала практически до нулевой отметки. В 1973–1986 гг. она составляла всего 0,4% в показателе ВВП на одного работника и 0,8% – в показателе ВВП на отработанный час. Приводятся данные

сравнительного анализа темпов роста ВВП и производительности труда в промышленном секторе экономически развитых стран (Рис. 2.2). Эти данные наглядно свидетельствуют об изменении приоритетов в мировом экономическом хозяйстве.

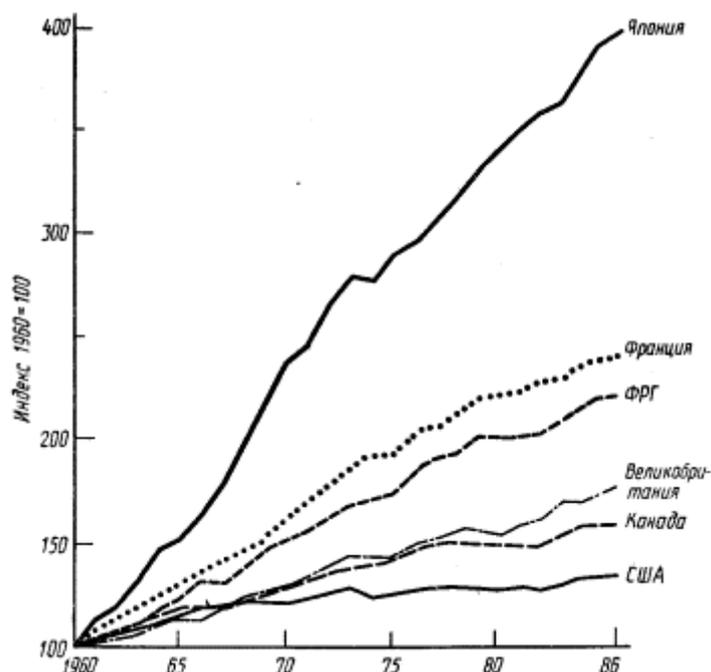


Рис. 2.2. Динамика ВВП на одного работника (темпы роста).  
По данным *Bureau of Labour Statistics* (США), 1987

На позиции основного конкурента экономик «западного» образца вышла Япония. Еще в 1960 г. на долю Японии приходилось 3% мирового производства, а уровень производительности труда составлял всего 15% уровня США. Но за период с 1979 по 1986 г. рост производительности труда в американской промышленности составил только 55% прироста, которого добилась Япония. Японская экономика заняла лидирующее место в мире благодаря успехам японских корпораций в применении *новых методов и инструментов менеджмента*. Символами японской промышленности являются слова «качество», «гибкость» и «бережливость».

В начале 50-х годов лидеры японских корпораций осознали, что марка «Сделано в Японии» означает для покупателей всего мира низкое качество. Люди связывали «Сделано в Японии» с маленькими игрушечными зонтиками в коктейлях и с провалом первого автомобиля

фирмы *Toyota*, который безуспешно пытались продать в США. Союз японских ученых и инженеров начал национальную программу повышения качества. В качестве одного из первых шагов он пригласил американца, доктора Эдварда Деминга (*W. Edwards Deming*), прочитать в Японии серию лекций по проблемам повышения качества.

В июле 1950 г. Деминг прочитал восьмидневный курс группе из 340 японских исследователей, инженеров и руководителей заводов. Кроме того, высшее руководство 50 ведущих производственных фирм Японии было приглашено на специальную сессию. На этой сессии Деминг заявил, что потребуются не менее двух лет, чтобы идеи качества, точности, унификации были восприняты японцами, еще пять лет необходимо для того, чтобы эти идеи повсеместно воплотились в жизнь. Значительно большее время нужно для того, чтобы разрушить сложившуюся до войны плохую репутацию японских товаров. Но в относительно короткий период японцы осуществили одну из наиболее удивительных в мировой истории перемен в восприятии товаров своей страны. Сегодня Япония – признанный мировой лидер качества.

В 80-х гг. XX в. внимание менеджеров экономически развитых стран привлекли результаты деятельности автомобильных компаний Японии. «Японские автомашины служили дольше, чем американские, и требовали гораздо меньше ремонта. В 1990-е годы среди японских автомобильных компаний стала особенно выделяться *Toyota*. Дело было не в сногшибательном дизайне или эксплуатационных характеристиках ее автомобилей, хотя их ход был легким, а дизайнерское решение нередко весьма изящным. Главное заключалось в том, как *Toyota* проектировала и производила свои машины. Она добилась невероятной стабильности процесса и качества продукции. *Toyota* создавала автомобили быстрее других фирм, ее машины были более надежными и продавались по конкурентным ценам, несмотря на относительно высокий уровень зарплаты японских рабочих. Это тем более примечательно, если вспомнить, что, даже когда *Toyota* приходилось

уступать своим конкурентам, она чудесным образом преодолевала трудности и становилась только сильнее» [34].

Исследуя причины успеха японских автомобильных компаний, американский исследователь Дж. Крафчик (*J. Krafcik*) пришел к выводу, что дело заключается в смене экономической формации, в переходе к новой экономической эпохе, которая началась в Японии и неизбежно охватит весь мир [113]. Эту новую эпоху он назвал «временем бережливого производства», добавив в лексикон менеджеров всего мира новый термин *Lean Production*<sup>1</sup>.

В основе *Lean Production* лежат принципы, открытые и сформулированные основателем компании *Toyota* Киичиро Тойода и «духовным отцом» и архитектором новой концепции Тайити Оно (*Taichi Ohno*). Эти принципы составили *Toyota Production System (TPS)* – Производственную Систему Тойота. Изучив в 30-е годы книгу Г. Форда «*Today and Tomorrow*» (1926) и детально освоив конвейерную систему и практические методы организации массового производства на примере компаний *Ford* и *General Motors*, Тайити Оно еще до Второй мировой войны опробовал действие этой системы на практике. Тогда же он пришел к выводу, что японский рынок слишком мал, а спрос слишком неоднороден и неустойчив, чтобы делать ставку на массовое производство, выгодное в США [122].

«Массовое производство *Ford* было рассчитано на изготовление ограниченного числа моделей в огромных количествах. Именно поэтому все модели *T* были черного цвета. *Toyota* нужно было на одной сборочной линии производить множество самых разных моделей небольшими партиями. Запросы потребителей на весьма ограниченном японском автомобильном рынке были слишком разнообразны, чтобы создавать отдельную сборочную линию для каждой модели. *Ford* купался в деньгах, в его распоряжении был огромный американский и международный рынок. У *Toyota* не было средств, и она работала на

---

<sup>1</sup> В литературе на русском языке используется также термин «тощее» производство. Мы будем оперировать как синонимами понятиями «гибкое», «стройное» и «бережливое» производство, более точно отражающими смысл концепции.

одну маленькую страну. С весьма скромными ресурсами и капиталом, *Toyota* должна была максимально ускорить денежный оборот (от момента получения заказа до продажи изделия). У *Ford* была налаженная система снабжения, у *Toyota* – нет. *Toyota* не могла спрятаться за большими объемами и сэкономить на масштабах производства, как *Ford*. Ей нужно было адаптировать производственный процесс к иным условиям и одновременно добиться высокого качества, низкой цены, сжатых сроков разработки и максимальной гибкости», – так характеризует Дж. Лайкер (*Jeffrey K. Liker*) условия функционирования этих производственных систем [34].

Разработанная японскими менеджерами производственная концепция охватывает четыре взаимосвязанных направления, в комплексе обеспечивающих достижение необходимой гибкости в отношении требований рынка:

- *гибкость проектирования* – создание многообразия конструкций различного направления и разных потребительских свойств на базе перспективной модели;
- *гибкость технологии* – использование агрегатного оборудования и переналаживаемой технологической оснастки для быстрого освоения новых технологических процессов;
- *гибкость психологии* – быстрая перестройка мышления всех участников производства при переходе на выпуск новой продукции;
- *гибкость производственной логистики* – создание «стройных» производств, т. е. производств без излишеств [36].

Сравнительный анализ базовых принципов, положенных в основу концепций массового и «стройного» производства, приведен в Таблице 2.4.

Результатом многолетних исследований Дж. Лайкера, посвященных принципам *Toyota* стал вывод о том, что успех компании определяется балансом между двумя составляющими: культурой, которая предполагает и ценит непрерывное совершенствование сотрудников, и технической системой, в основе которой лежит принцип потока, эффективно создающего добавочную ценность [34].

Таблица 2.4

**Сравнительный анализ концепций массового и «строynого»  
производства**

<b>Базовые концептуальные положения</b>	<b>Массовое производство</b>	<b>«Стройное» производство</b>
Основополагающие принципы организации производственной системы	Принципы Тейлора, Файоля, Форда	Максимальное соответствие требованиям «рынка потребителя»
Критерии эффективного функционирования производственной системы	Рост масштабов производства, уровня специализации и стандартизации	Увеличение номенклатуры изделий, уменьшение объемов партий, повышение качества продукции и услуг
Роль человеческого фактора	Люди как продолжение машин Люди как средство экономии затрат	Люди и машины дополняют друг друга Люди как важнейший ресурс
Структура управления	Сложная иерархическая, «высокая» структура	Простая, «низкая» структура
Стиль управления	Авторитарный стиль управления	Участие работников в управлении
Отношение к риску	Стремление избегать риска	Стремление к нововведениям
Система контроля	Внешний контроль (контролеры)	Внутренний контроль (саморегулирование)
Отношения с поставщиками	Возможность частой смены поставщиков	Поставщики как партнеры
Объемы запасов	Запасы комплектующих «на всякий случай»	Минимальные запасы комплектующих
Характер производства	Циклический характер производства	Гибкое реагирование на спрос

Японские менеджеры творчески переработали идею Г. Форда о конвейерном производстве и сформулировали *концепцию потока создания ценности* продукта. Поток создания ценности (*value stream*) – набор действий по проектированию, оформлению заказа и производству: от возникновения концепции до запуска в производство, от заказа до доставки, от добычи сырья до создания готового изделия. Это совокупность *всех* действий, которые требуется совершить, чтобы оп-

ределенный продукт (услуга) прошел через три важных этапа менеджмента:

- решение проблем (от разработки концепции и рабочего проектирования до выпуска готового изделия);
- управление информационными потоками (от получения заказа до составления детального графика проекта и поставки товара);
- физическое преобразование (от сырья до того, как в руках у потребителя окажется готовый продукт) [13].

Концепция потока создания ценности позволяет рассматривать компанию не как систему связанных между собой продуктов и процессов, а как единую цепочку, включающую в себя как поставщиков, так и заказчиков и потребителей. Японским менеджерам удалось замкнуть воедино весь производственный и сопутствующие ему циклы: менеджмент компании, работники и поставщики работали на одних и те же цели [31].

Ценность – субъективное ощущение потребителя того, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в лучшем виде, в нужное время и в нужном месте. Понятие ценности лежит в качестве отправной точки в концепции «бережливого» мышления японских менеджеров. Ценность конечного продукта/услуги может быть определена только конечным потребителем. Одновременно ценность создается производителем. При этом потребителю *все равно, где именно спроектирован и сделан продукт*. Главное – насколько он им нужен, чем он для них ценен. Не располагая доступными Форду ресурсами, Тайити Оно создал потоки для производства небольших объемов продукции, в отдельных случаях не прибегая к конвейерной сборке.

Дж. Вумек (*James Womack*) и Д. Джонс (*Daniel Jones*) определяют бережливое производство как процесс, который включает пять этапов:

- определение ценности для потребителя;
- выстраивание последовательного потока создания этой ценности;
- обеспечение непрерывности этого потока;
- обеспечение «вытягивания» от заказчика;
- стремление к совершенству [13].

Важнейшим практическим этапом в формировании потоков создания ценности является построение *отношений с поставщиками*, объединение их в общую систему и обязательное распространение на них общих принципов и культуры организации [96].

В отличие от «империи Форда» начала XX в., *Toyota* не стремилась объединить все ресурсы в своих пределах – в маленькой Японии для них просто не хватило бы места. Вместо этого в распоряжении *Toyota* оказались ресурсы целого мира. Японские фирмы-производители не только работают на высоком уровне сами, но и предъявляют весьма высокие требования к уровню проектирования и производства поставщиков, с которыми они тесно сотрудничают.

Примеры, характеризующие отношения *Toyota* с поставщиками, приводит в своем исследовании Дж. Лайкер. Когда *Toyota* начала выпускать автомобили, у нее не было ни капитала, ни оборудования, чтобы производить мириады деталей, которые были нужны, чтобы сделать автомобиль. Одной из первых задач, стоящих перед инженерами компании, был поиск потенциальных поставщиков, изготавливающих детали высокого качества. В то время объемы производства были невелики, и *Toyota* не могла загрузить своих партнеров большими заказами. Все, что она могла им предложить, – это совместными усилиями развивать бизнес, чтобы в долгосрочной перспективе получить взаимную выгоду. Поставщики становились членами большой семьи, которая росла и осваивала производственную систему *Toyota*.

Прежние принципы партнерства сохранились и тогда, когда *Toyota* превратилась в крупную международную компанию. *Toyota* подолгу присматривалась к новым поставщикам и поначалу давала им очень небольшие заказы. Они должны были доказать свое искреннее стремление соответствовать высоким стандартам *Toyota* в отношении качества, себестоимости и дисциплины поставок. Если первые выполненные заказы подтверждали такое стремление, объем заказов постепенно увеличивался. Компания обучала их подходу *Toyota* и принимала их в свою семью [34].

В ходе специального исследования поставщиков автомобилестроительных компаний, охватывающего крупнейшие мировые концерны, выяснилось, что по применению инноваций в работе с поставщиками компании *Nissan*, *Toyota* и *BMW* являются лучшими производителями автомобилей в Северной Америке. В отношении инноваций *Honda* и *Mercedes* также имели показатели выше средних, в то время как у группы *Chrysler*, *Ford* и *General Motors* были показатели ниже средних [134].

В результате использования инноваций в управлении взаимоотношениями с поставщиками *Toyota Group* в конце XX в. заняла ведущее место среди и японских автомобильных концернов (Таблица 2.5) – такие данные приведены *Manager Magazin* (ФРГ).

Таблица 2.5

**Ведущие автомобильные концерны Японии 1994/95 делового года**

№	Компания	Оборот (млрд. DM)	Прибыль (убытки) (млрд. DM)	Персонал (тыс. чел.)
1.	<i>Toyota</i>	172	2,8	110
2.	<i>Nissan</i>	93	-2,63	143
3.	<i>Honda</i>	63	0,98	91
4.	<i>Mitsubishi</i>	54,2	0,2	29

Принципы менеджмента японских компаний оказали значительное влияние на становление методологии аутсорсинга. Особую роль здесь играют специфические подходы, лежащие в основе системы взаимоотношений с поставщиками. Одновременно принципы производственной системы *Toyota* **нельзя отождествлять с принципами аутсорсинга**. Бережливое производство в реальности плохо согласуется, например, с обычной для аутсорсинга практикой вынесения части в регионы с дешевой рабочей силой – ведь для объединения затем отдельных компонент, произведенных в разных уголках земного шара, в готовый продукт, а затем для доставки этого продукта конечному потребителю необходимо преодолеть огромные расстояния. На пути следования неизбежно возникают значительные запасы, в то время как *TPS* предписывает запасов не создавать. Качество «береж-

ливого мышления» противоречит идее аутсорсинга, когда речь идет об использовании преимуществ дешевой рабочей силы и других глобальных ресурсов. Однако без идеи непрерывного потока создания ценности, единственно имеющей значение для конечного потребителя, аутсорсинг не вышел бы за рамки традиционного разделения труда и кооперации, если не на уровне рабочих мест, то на уровне отдельных компаний. Система менеджмента *Toyota* продемонстрировала всему миру, что в условиях ограниченных ресурсов существуют и должны быть использованы возможности обеспечения индивидуальных потребностей заказчика (выпуск малых партий или даже единиц продукции) при сохранении высоких темпов роста производства и полном удовлетворении требований качества. Эти возможности были обеспечены реализацией принципов производственной системы *Toyota (TPS)*.

Опыт менеджмента *Toyota* и других японских компаний тщательно изучался и изучается до сегодняшнего дня менеджерами всего мира [125]. Очень немногие компании смогли полностью претворить в жизнь принципы *TPS*, но практически все в той или иной степени использовали преимущества *Lean Production*, тщательно исследованного и детально описанного в США. В середине 1990-х годов *Ford Motor* разработала собственную производственную систему *Ford Production System (FPS)*, взяв за образец производственную систему *Toyota*. Интеграция производственных процессов, формирование цепочек и сетей создания стоимости на основе методологии аутсорсинга лежат сегодня в основе организации деятельности практически всех крупных промышленных компаний. Открытие в 1984 году в Калифорнии (США) совместного производства *Toyota* и *General Motors* дало очередной толчок к повсеместному распространению новой методологии и практики организации производственных систем. Небольшие компании успешно включаются в интеграционные процессы в качестве исполнителей – аутсорсеров.

### *Аутсорсинг в сетевых структурах кейрецу*

Одним из источников успеха *Toyota* и других японских корпораций считается создание *новой структуры* бизнес-системы, основанной на кооперации, координации, совместной собственности и децентрализованном контроле – кейрецу (*keiretsu*). Приблизительный перевод этого японского термина означает «группа независимых компаний». П. Друкер считает кейрецу американским изобретением и называет первым в истории кейрецу систему менеджмента, реализованную *General Motors* [19, с.117]. Это мнение еще раз подтверждает тезис о том, что истоки аутсорсинга как методологии управления организацией лежат в управленческих новациях *General Motors*.

Японские промышленные кейрецу возникли в 60-х гг. XX в. как результат аутсорсинга узловой сборки в целях повышения производительности. История формирования кейрецу связана с историей традиционного для Японии крупного семейного бизнеса, трансформировавшегося под влиянием государственных ограничений в промышленно-финансовые корпорации. Основным отличием менеджмента кейрецу от характерного для западных корпораций управления считается *отсутствие централизованного механизма контроля*.

Успех кейрецу на мировом рынке иногда определяют как успех особой системы финансирования и управления через крупный банк. Учитывая преимущества концентрации финансовых ресурсов и высокую гибкость крупных компаний – членов кейрецу в принятии оперативных решений, связанных с инвестициями, отметим, тем не менее, что главным преимуществом кейрецу перед крупными западными корпорациями является особая система взаимоотношений «заказчик – поставщик». Данная система взаимоотношений представляет собой новый шаг к развитию аутсорсинга как современной методологии управления.

Ингиу Оу следующим образом определяет сущность кейрецу: «Предпринимательская группа, в которую входит несколько фирм-членов, составляющих неформальный междуфирменный альянс, ограниченный перекрестным владением акциями и системой основного

банка». Все фирмы, входящие в кейрецу, автоматически становятся членами президентского совета, однако, поскольку альянс неформальный, иногда трудно определить, действительно ли компания является членом кейрецу [46].

*Сетевая структура* кейрецу образована вокруг крупной компании, по этому принципу сегодня организовано управление почти всеми автомобильными, электротехническими и химическими концернами – лидерами мирового рынка. Компании, входящие в кейрецу, имеют небольшие – не более 6,5% – доли в капитале друг друга. Ряд промышленных кейрецу интегрирован с крупными банками. На шесть крупнейших кейрецу *Mitsubishi* (объединяет 29 компаний), *Mitsui* (24), *Sumitomo* (20), *Fuyo* (29), *Sanwa* (44) и *Dai-Ichi-Kangyo* (47) приходится около 50% экспорта и свыше 20% всех промышленных прибылей Японии. В частности, компания *Toyota* входит в *Mitsui Group*.

Кейрецу объединяет под управлением крупной организации, например, *Toyota*, поставщиков в сферах планирования, разработки продукта, контроля цен и пр. Через общую сеть кейрецу *Toyota* контролирует общие издержки производства, распределения и обслуживания своих автомобилей как единый поток, размещая заказы там, где это выгоднее, и получая максимальный доход. Такая структура получила название вертикальной кейрецу. Одновременно существуют формы горизонтальных или межрыночных кейрецу (Рис. 2.3).

Члены межрыночных кейрецу, в свою очередь, создают разветвленную сеть вертикальных кейрецу из поставщиков. Взаимодействие в этой сети основывается на принципах формальной иерархии. Компании, имеющие высокий статус, выстраивают отношения с малыми фирмами на основе различных форм аутсорсинга. Власть и влияние крупных компаний в японском кейрецу традиционно основаны на долгосрочных доверительных отношениях: фирмы, отобранные в сеть поставщиков кейрецу, получают право на стабильные «пожизненные» контракты. В ответ на это поставщики отказываются от каких-либо требований и претензий к заказчику. Данный тип менеджмента поста-

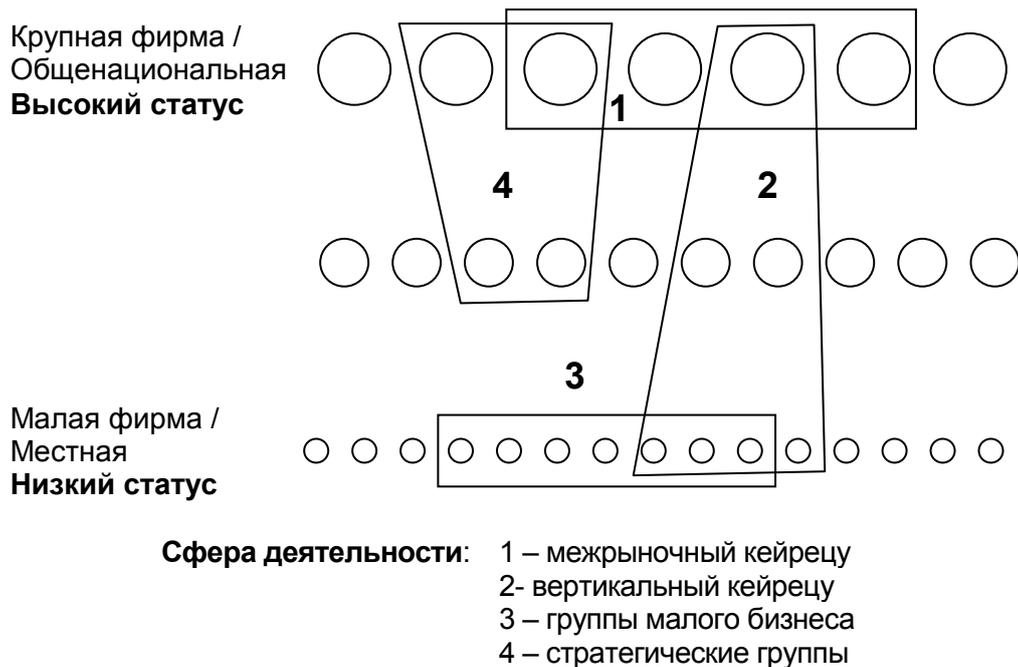


Рис. 2.3. Принцип построения межфирменного и вертикального кейрецу

вок, характерный исключительно для Японии, получил название «сделки, основанной на родственных обязательствах» [90].

*Эффективность* кейрецу основана на следующих основных факторах:

- долгосрочном характере взаимоотношений;
- доступностью финансовых ресурсов основного банка;
- эффективным управлением человеческими ресурсами, включая ротацию персонала между уровнями вертикальной структуры;
- интенсивным информационным обменом;
- объединении усилий в сфере инноваций;
- организационном обучении и быстром распространении инноваций;
- снижением рисков;
- сетевой структурой, созданной на основе производственного аутсорсинга;
- согласованностью усилий в рыночной среде.

Сетевая структура классической вертикально интегрированной кейрецу, характерной для промышленных бизнес-систем, представлена на Рис. 2.4. [112].

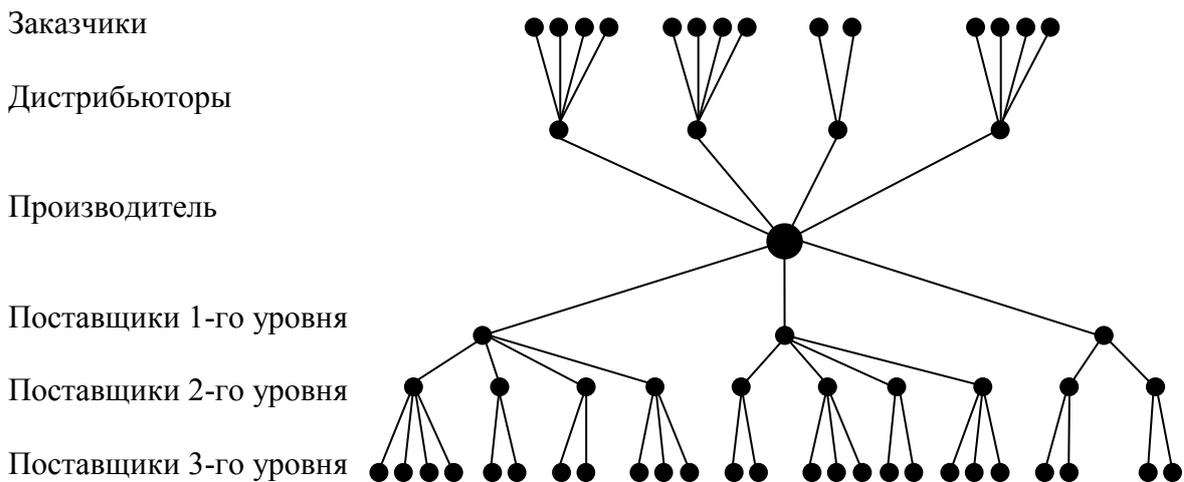


Рис. 2.4. Структура вертикальной сети кейрецу

Многоуровневая система гарантирует, что предприятие-сборщик, например, работает напрямую лишь с *ограниченным количеством поставщиков*. Эти поставщики, в свою очередь, берут на себя ответственность за управление следующим уровнем и т.д. Уровневая структура кейрецу стала в настоящее время распространенной системой организации поставок в автомобильной отрасли по всему миру [77]. Одновременно в группы кейрецу вошли и крупные западные производители автомобилей, в частности, *Renault*, которая приобрела *Nissan*, входящий в *Fuyo Group*.

Функционирование интегрированной сети поставщиков автомобильных компаний Японии может быть проиллюстрировано следующим примером. По данным немецких аналитиков, в начале 90-х гг. XX в. 11 главных автопроизводителей Японии выпускали лишь 30% компонентов, необходимых для производства автомобилей. 85% из оставшихся 70% (в основном целые сборочные узлы) поставляли около 400 фирм «средней руки». Остальные 15% сборочных компонентов приходились на 5 тыс. мелких фирм и мастерских. Некоторые детали автомобилей они (при согласовании с вышестоящими заказчиками) могли разрабатывать самостоятельно. Низовое звено структуры поставок автомобильной промышленности составляли приблизительно

40 тыс. «гаражных» мастерских, в которых работают обычно не более 5 человек. Эти мастерские выполняют полученные заказы и не позволяют себе никакой самостоятельности. Если мастерские не поставят заказ в срок, фирмы верхних уровней структуры могут разорить их штрафами.

Отношения аутсорсинга в системе вертикальной сети кейрецу **отличаются** от отношений аутсорсинга американских корпораций, заложивших основы системы массового производства. Кейрецу имеют четыре основные характеристики «японского» аутсорсинга:

1. заказчики и поставщики считают, что между ними существуют естественные производственные связи, подобные семейным («отец – сын»);

2. эти естественные связи основываются на общественном разделении труда, закреплённом социальным статусом;

3. крупные фирмы занимают доминирующее положение, так как имеют большой выбор поставщиков и обладают технологическими ноу-хау, которые передают аутсорсерам;

4. уровень доминирования зависит от размера капитала.

Эти характерные особенности взаимоотношений сложились в послевоенный период, когда в условиях избытка предложений со стороны поставщиков формировались гибкие сети поставок (*йукозо*), выгодные для заказчика: минимум затрат, максимум качества.

Несмотря на заметные успехи, автомобильная промышленность Японии переживает множество трудностей, связанных с ростом себестоимости и снижением производительности. Имеет место сокращение персонала крупных компаний. С целью дальнейшего снижения затрат японскими менеджерами было принято решение об *углублении интеграции* отрасли: пять основных производителей малолитражных автомобилей (*Mitsubishi, Honda, Suzuki, Daihatsu* и *Fuji Heavy*) договорились выпускать и поставлять друг другу 84 сборочных компонента (от зеркала заднего вида до мотора) по единым стандартам. По мнению западных аналитиков, за счёт различных мер по рационали-

зации и удешевлению производства японцам вполне под силу снизить затраты даже на 50%<sup>1</sup>.

Наряду с традиционными отношениями производственного аутсорсинга, японский менеджмент выработал несколько устойчивых схем взаимодействия на основе аутсорсинговых контрактов:

- аутсорсинг сбытовой деятельности, когда обширная сеть поставщиков услуг аутсорсинга представляет разнообразные продукты и услуги производителя (основной производитель – торговый посредник);
- международный производственный аутсорсинг с использованием услуг оптовых закупщиков (зарубежный контрактный производитель – оптовый закупщик комплектующих или готовых изделий – основной производитель);
- использование рабочей силы малой компании крупной компанией в рамках соглашения об аутсорсинге (аутсорсинг человеческих ресурсов): в период экономического роста дочерние фирмы предоставляли материнским компаниям 60% рабочей силы.

Практическая реализация методологии аутсорсинга в построении производственной системы в сочетании с высокими требованиями к качеству выпускаемой продукции и принципами «стройного производства» к концу XX в. вывела промышленные корпорации Японии на передовые позиции в мировом рейтинге (Таблица 2.6)<sup>2</sup>.

Таблица 2.6

### Крупнейшие промышленные компании мира 1995 года

№	Компания	Оборот(млрд долл)	Прибыль (млрд долл)	Персонал (тыс.)
1.	<i>Mitsubishi Corp</i>	176	219	36
2.	<i>Mitsui</i>	171	264	80
3.	<i>Itochu</i>	168	82	7,345
4.	<i>Sumitomo</i>	162	73	22
5.	<i>General Motors</i> (США)	155	4900	639
6.	<i>Marubeni</i>	150	104	9,911

<sup>1</sup> См. *Коммерсантъ-Daily*, 26.03.1996.

<sup>2</sup> По данным *Fortune* (США).

С ростом количества слияний между крупными западными компаниями и японскими компаниями-производителями, традиционно являющимися членами кейрецу, а также в связи с процессами слияния финансовых институтов кейрецу и экономическими реформами, инициированными правительством Японии, система управления японскими корпорациями претерпела к концу XX в. существенные изменения. Японские производственные мощности переместились частично в Северную Америку и Европу, а также ближе к быстрорастущим рынкам Юго-Восточной Азии и Китая, располагающим молодой рабочей силой. Специфические отношения «японского» аутсорсинга, сложившиеся в рамках вертикальных сетевых структур промышленных кейрецу, последовательно развиваются и заменяются более современными формами и *моделями взаимодействия* на основе концепций аутсорсинга бизнес-процессов и трансформационного аутсорсинга. Развитие методологии управления происходит также в направлении международного или глобального аутсорсинга как наиболее яркого проявления экономической глобализации.

Подтверждением тезиса о развитии в методологии аутсорсинга основ, заложенных менеджментом японских корпораций, является построение на принципах кейрецу структур, функционирующих в сфере электронного бизнеса. На основе информационных и коммуникационных технологий осуществляется интеграция в единый процесс межфирменного взаимодействия деятельности отдельных компаний: поставщиков, производителей и потребителей конкретных процессов. На определенном этапе формирования сетевой структуры, объединенной Интернет – пространством, бизнес-система выстраивается вокруг системных интеграторов, распространяющих на других участников сети собственные принципы, формы и методы организации взаимодействия. Фундамент такого взаимодействия составляет современный аутсорсинг *IT* и бизнес-процессов. Распространение концепции аутсорсинга бизнес-процессов способствует распространению и развитию новой модели бизнеса (*B2B* – модель).

## **2.3. Аутсорсинг как основа формирования сетевых организационных структур**

«Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. ...Любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время»

П. Друкер

*«Задачи менеджмента в 21 веке»*

### **2.3.1. Эволюция организационных структур**

#### ***Создание внутренней конкурентной среды***

Последовательное изменение подходов менеджеров к формированию эффективных производственных систем наглядно отражается в эволюции организационных структур. Каждая из вновь возникающих организационных структур опирается на основополагающую идею или несколько идей, прямо вытекающих из всего опыта управленческой деятельности, теории и практики своего времени. Так, деятельность «империи Форда» опиралась на идею функциональной специализации и всецелом подчинении требованиям производственного цикла. Например, все автомобили модели *T* были черного цвета, и это один из наиболее известных фактов, по-разному трактуемых исследователями. Черная краска не была самой дешевой, но она быстрее всего высыхала, необходимо было выпускать как можно больше автомобилей и как можно быстрее, быстрота работы определяла низкую стоимость автомобиля в целом, а интересы покупателей сводились к возможности приобретения «семейного автомобиля» по невероятно низкой цене, а не к цветовым предпочтениям.

Еще в середине XX в. Г. Симон (*Herbert Simon*) в книге «Административное поведение» отметил, что человек обыкновенно удовлетворяется более или менее подходящим решением и не стремится

найти оптимальное [135]. Функциональные организации принимают функциональные решения, и множество людей, объединенных стратегическими целями и организационной культурой, полагают, что они знают, как наилучшим образом производить те или иные вещи. Изменение экономических условий деятельности организации или предпочтений потребителей способно привести к краху налаженной системы.

Когда А. Слоун приступил к реорганизации *General Motors*, он выбрал путь, противоположный пути Г. Форда. С. Крейнер (*Stuart Crainer*) называет идеи Слоуна «первой системной попыткой найти противоядие от явного функционализма» [31, с.38]. Слоун заменил путаную бюрократическую централизованную систему *General Motors* структурой, состоящей из отдельных подразделений, и каждое из них имело свои собственные, четко сформулированные сферы ответственности. В результате было создано 30 подразделений (узкоспециализированных производств), и различные по содержанию функции этих подразделений теперь рассматривались как равные. Все модели автомобилей, выпускаемые *General Motors*, конкурировали на рынке как разные продукты, а производящие их заводы – как разные структуры. В результате аутсорсинга сферы основного и вспомогательного производства и сферы управления внутри самой компании была создана *внутренняя конкурентная среда*. По аналогичному сценарию будут развиваться впоследствии наиболее успешные проекты реструктуризации крупнейших российских предприятий и так называемых естественных монополий. Концепция, положенная в основу подобной реструктуризации, получит название *реструктуризационного аутсорсинга*.

Внутренняя конкурентная среда требует развития предпринимательской инициативы внутри организации и использования рыночных механизмов регулирования взаимоотношений. Перераспределение ответственности и полномочий в результате аутсорсинга производственной сферы и сферы управления превращает каждое из обособленных подразделений в так называемый «центр прибыли».

Б.З. Мильнер называет создаваемую в результате реорганизации структуру «организацией с внутренним рынком» или «организационным рынком» [37, с. 690]. Основу «организационного рынка» составляют те особые организационно-экономические взаимоотношения, которые мы называем аутсорсингом. Таким образом, аутсорсинг как методология управления организацией закладывает основы для использования рыночных механизмов регулирования взаимоотношений между отдельными структурами внутри единой бизнес-системы, независимо от степени их правовой и экономической самостоятельности.

### ***Организация информационного обмена по вертикали и по горизонтали***

По словам С. Крейнера, А. Слоун «аккуратно балансировал между централизацией и децентрализацией». Триумф Слоуна заключался в том, что ему удавалось в течение многих лет добиваться баланса этих сил» [31, с. 40]. Менеджмент не случайно называют «искусством управления» – не каждый способен повторить успех великого реформатора. *General Motors* утратила свои позиции после смерти А. Слоуна в 1966 году.

Создание эффективной и управляемой организационной структуры, способной адаптироваться к изменениям экономических условий, в течение многих лет оставалось одной из главных задач менеджеров. Дж. Б. Хейвуд так описывает эту задачу: «Как показывал опыт, очень важно было создать структуры предприятия или подразделения, которые развивались бы в соответствии с типом компании, т.е. общественные организации делились на административные подразделения, а производственные предприятия – на подразделения, занимающиеся производством, финансами, сбытом и т.д. Различными подразделениями управляли старшие менеджеры, специалисты в соответствующих областях. Разные виды деятельности или технологические процессы были сгруппированы так, чтобы ими было легче управлять. ...К середине XX столетия организации, работавшие в одних и тех же сферах деятельности и отраслях промышленности, стали похожими

одна на другую» [78]. В индустриальную эпоху, когда конкурентные преимущества достигались в результате расширения присутствия на рынке, каждая организация должна была неуклонно стремиться к захвату все новых и новых сфер влияния, одновременно увеличивая собственные масштабы. Но экономическая глобализация, изменив *масштаб и характер конкуренции*, одновременно создала постоянную проблему сохранения конкурентоспособности даже для глобальных компаний.

Функциональная специализация, кроме того, требовала постоянного наращивания громоздкой иерархической структуры управления. *Проблемы координации* деятельности огромного механизма, с которыми впервые столкнулся еще Г. Форд, приобрели новое значение, когда доступный рынок стал сокращаться под давлением конкуренции, а быстрота изменений внешних условий деятельности организаций привела к необходимости столь же быстро изменять и саму организацию.

Другая проблема эффективного управления – обеспечение результативного *взаимодействия организации с внешней средой*. В соответствии с теорией обстоятельств<sup>1</sup> (*contingency theory*), организация, желающая быть эффективной, должна добиваться «наилучшего соответствия» между своей структурой и окружающей средой. Жесткие процедуры контроля, иерархическая структура и формальная коммуникация уместны в случае взаимодействия со стабильным окружением. Новая методология управления возникает как отклик на кардинальные изменения внешней среды.

Таким образом, изменения внешней среды деятельности организаций в XX в. сформировали два противоречивых фактора, определяющие качество управления в новых условиях:

- соответствие масштабов деятельности организации масштабам и характеру конкуренции;

---

<sup>1</sup> Теория обстоятельств (*contingency theory*) – подход к организационному анализу, предполагающий, что структура и иные особенности организации во многом зависят от факторов внешней среды, используемой компанией технологии и т. д.

- соответствие используемых методов и подходов к организации деятельности требованиям эффективности и рационализма.

В. Пирогов и С. Завьялов назвали проблему эффективности управления, являющуюся следствием разрастания иерархической структуры, *конфликтом между специализацией и координацией*. С ростом числа операций в ходе разделения труда процессы производства продукта или предоставления услуги становятся все более запутанными, а управление – все более сложным. «Возрастание на средних уровнях корпоративной организационной пирамиды числа функциональных управляющих и менеджеров среднего звена было той ценой, которую компании заплатили за преимущества фрагментации своей работы на простые, повторяющиеся операции и организации на принципах иерархии» [47].

Проблема громоздких организационных структур непосредственно касается российского менеджмента: административная иерархия стала одним из препятствий на пути к повышению производительности труда и эффективности управления. Например, когда в 90-х годах компания «Северсталь» пригласила консультантов *McKinsey* на Череповецкий металлургический комбинат, те насчитали в организации около 19-ти уровней управления.<sup>1</sup>

Для преодоления указанных проблем и реализации собственных целей организации используют различные варианты формирования структур, при этом на различных этапах своего существования любая форма может претерпеть реорганизацию. В определении организационной структуры Дж. Чайлд (*John Child*) выделяет три ключевых момента:

1. Организационная структура отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров;
2. Организационная структура отражает объединения индивидов в подразделения и подразделений в целостную организацию;

---

<sup>1</sup> См. *Деловой Петербург*, №205 от 25.12.2000

3. Организационная структура требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений [88].

Первые два положения формируют основу вертикальной иерархической организационной структуры. Третье положение отражает характер взаимодействия по горизонтали. Развитие горизонтальной координации и коммуникации позволяют организациям приспосабливаться к быстро меняющемуся окружению – такого мнения придерживается Р. Дафт [17, с.103].

Организационную структуру отражает ее структурная схема, которая, в свою очередь, выстраивается на принципах движения информации. Именно *информационные процессы* обеспечивают взаимосвязь всех звеньев. Вертикально ориентированные информационные связи предназначены для контроля, горизонтальные обеспечивают координацию и сотрудничество. Соотношение приоритетов в структурах, ориентированных на вертикальные или горизонтальные взаимосвязи, показано на Рис. 2.5. [17, с.105]. Организация самостоятельно находит такое соотношение централизации и децентрализации, которое удовлетворяет ее задачам.



Рис. 2.5. Вертикальные и горизонтальные организации

Проблема установления баланса между централизацией и децентрализацией *внутри* организации выходит на новый качественный уровень с созданием и распространением современных средств обработки информации и технологий коммуникаций. Возникновение на их основе *информационных технологий управления* кардинально меняет возможности в конструировании как вертикальных, так и горизонтальных информационных связей. Все контакты могут быть теперь реализованы через Интернет, минуя национальные границы. *Сетевой принцип* организации глобального информационного пространства наложил отпечаток и на организацию практической деятельности: объединенные общими целями управления как фактором *системной интеграции*, отдельные функции и процессы больше не должны быть объединены территориально. Роль системного интегратора должен сыграть центр стратегического управления, определяющий смысл существования сетевой организации и цели ее деятельности. Отношения между звеньями сетевой структуры выстраиваются на основе аутсорсинга: уникальные ресурсы отдельных звеньев интегрированы в общую *сеть создания ценности*. Ведущую роль в развитии сетевых структур играет развитие *аутсорсинга информационных технологий и бизнес-процессов*.

### ***Объединение вокруг процессов***

Замена вертикальной организации горизонтальными производственными процессами – первый этап формирования горизонтальной структуры. Процесс (*process*) – это организованная группа взаимосвязанных задач и видов деятельности, работа над которыми преобразует входные ресурсы в ресурсы на выходе, представляющие ценность для потребителя [106].

Анализируя в конце 80-х гг. причины снижения эффективности крупных вертикально интегрированных компаний, имеющих иерархическую структуру управления, М. Хаммер (*Michael Hammer*) и Дж. Чампи (*James Champy*) пришли к следующему выводу: кризис конкурентоспособности вызван не временным экономическим спа-

дом и не достижением низшей точки цикла деловой активности. В новых условиях рост рынка, потребительский спрос, темпы технологических изменений и характер конкуренции стали непостоянными и непредсказуемыми. Изменились характеристики трех основных рыночных факторов, определяющих расстановку сил на рынке: клиентов (*customer*), конкуренции (*competition*) и коренных изменений (*change*) [76, с.36].

В качестве решения, способного изменить ситуацию, была предложена в 1993 году концепция реинжиниринга бизнес-процессов (*Business Process Reengineering*). В сочетании с концепцией комплексного управления качеством (*Total Quality Management*), реинжиниринг бизнес-процессов рассматривался как универсальный инструмент реформирования компании, позволяющий выстроить управление вокруг комплексных процессов, составляющих сущность деятельности организации.

М. Хаммер и Дж. Чампи так раскрывают сущность предложенных ими революционных преобразований. В течение двухсот лет люди образовывали и развивали компании на основе выдающегося открытия Адама Смита: индустриальное производство должно быть разбито на простейшие и самые базовые операции. В эпоху постиндустриального бизнеса, в которую мы сейчас вступаем, корпорации будут образовываться и развиваться на основе идеи реинтеграции этих операций в единые бизнес-процессы. Компании, проводящие реинжиниринг, по существу воссоединяют мелкие элементы работы, на которые ее много лет назад разбили Адам Смит и Генри Форд. После реструктуризации работы процессные команды – группы людей, действующие вместе для выполнения всего процесса целиком, – оказываются логичным способом организации людей, выполняющих работу. В процессных командах нет представителей всех функциональных отделов. Процессные команды, скорее, замещают старую, состоящую из отделов структуру управления. Иначе говоря, процессная команда – это *организационная единица*, которая естественным образом складывается для выполнения целиком некоторых работ (процесса) [76, с.89].

Процессные команды рассматривают процессы с точки зрения клиента (создания ценности). Процессный подход выявляет скрытые за функциональными подразделениями взаимосвязи и объединяет фрагментированные организационными структурами операции. Рассматривая деятельность организации сквозь призму процессного подхода, можно выявить *границы* той работы, которая выполняется на отдельном этапе «процесса от снабжения до отгрузки», как авторы назвали производство. После того, как выявлены границы работы, установлены точки взаимодействия с другими процессами, определена мера ответственности и делегированы полномочия, что препятствует вынесению данного конкретного процесса за пределы границ собственной организации? Насколько в действительности процессы, традиционно протекающие внутри организации, связаны с деятельностью внешних по отношению к этой организации структур: поставщиков, дистрибьюторов, торговых посредников и т.п.? Как распределяется ответственность между организацией и ее партнерами в том, что единственное представляет смысл с точки зрения клиента – создании ценности конечного продукта (услуги)? Реинжиниринг бизнес-процессов не дает ответа на эти вопросы.

Что представляет собой организационная структура после реинжиниринга? Р. Дафт приводит следующие характеристики:

- Структура создается в соответствии с основным (*core*) процессом, а не в соответствии с задачами, функциями или географией;
- Основу организационного дизайна (организационные единицы) составляют не индивиды, а процессные команды;
- Руководители процесса несут полную ответственность за его реализацию;
- Члены команды используют свои навыки для решения общих задач;
- Члены команды взаимозаменяемы и объединение их умений позволяет решить задачу, стоящую перед организацией в целом;
- Люди имеют возможность мыслить творчески и гибко реагировать на возникающие проблемы;

- Эффективность работы определяется удовлетворенностью потребителей, сотрудников и финансовыми издержками;
- Культуре организации свойственны открытость, доверие, ориентация на сотрудничество.

Аналогично идее реинжиниринга, аутсорсинг как методология управления организацией направлен на формирование обособленных *организационных единиц*, целью которых является выполнение отдельных видов работ (процессов). В отличие от реинжиниринга, аутсорсинг предполагает использование в качестве организационных единиц *внешних* по отношению к основному производителю продукции или услуг организаций. Эти *внешние организации* (аутсорсеры), располагают специализированными ресурсами: материальными и нематериальными активами, квалифицированным персоналом, либо имеют выгодное с точки зрения реализации данного процесса территориальное расположение. Коренная перестройка многих компаний, охвативших в результате последовательного использования реинжиниринга и аутсорсинга своей деятельности сферу электронного бизнеса, является наглядным подтверждением этого методологического положения. *Объединяясь* вокруг процессов разработки, создания, продвижения и распределения продукции, организации, составляющие сеть создания ценности, формируют новую систему деловых отношений. Решение проблемы эффективности и конкурентоспособности конкретной организации находится, таким образом, в зависимости от *возможности использования внешних ресурсов* и обеспечения необходимого клиенту – индивидуальному заказчику результата: продукта или услуги.

### ***Стремление к снижению издержек управления***

В результате практического использования реинжиниринга бизнес-процессов, к концу XX в. прочно наметилась тенденция к сокращению уровней управления, переход к так называемым горизонтальным или плоским организационным структурам управления. К примеру, компания *IBM* в результате использования новой методологии

управления сократила количество уровней управления с 27 до 7. Опыт реинжиниринга в компании *IBM*, детально рассмотренный М. Хаммером и Дж. Чампи, свидетельствует об эффективности выбранного инструмента, однако нельзя не отметить следующее: резкое снижение количества персонала (с 400 тыс. до 285 тыс. чел.) было не только следствием реинжиниринга. Учитывая убыточность компании в начале 90-х гг., сокращение персонала было неизбежно даже без реализации спасительной идеи реинжиниринга. Дальнейшее развитие компании пошло по пути освоения электронного бизнеса, и возрождение *IBM* в значительной степени связано с завоеванием прочных позиций интегратора технологий и успехом на рынке ИТ-аутсорсинга.

Сокращение уровней управления также вызвано необходимостью как повышения координации (управляемости) системы в целом, так и насущной потребностью *снижения издержек* управления, на что прямо указывают сами авторы [76]. Известен опыт множества компаний, запустивших процесс реинжиниринга и не достигших необходимого уровня снижения затрат.

Проблема издержек, связанная с реализацией принципа разделения труда руководителей и специалистов, детально рассматривается В. Пироговым и С. Завьяловым, которые обращают внимание на множество неудачных проектов реинжиниринга: «Главным дефектом идеологии процессного управления, внедряемого при реинжиниринге, является тот факт, что компания от иерархии уходит, а к рынку – не приходит» [47]. Авторы отмечают, что проблему координации специализированных видов деятельности может решить или рынок, или иерархия. При этом углубление разделения труда является главным фактором роста производительности. В растущей сервисной экономике, в которой развивается аутсорсинг, даже управление группами предприятий превращается в самостоятельный бизнес. Отказываясь от линейно – функциональной структуры управления в пользу дивизиональной, менеджмент сохраняет преимущества иерархии в управлении небольшими предприятиями, объединенными в бизнес-систему на основе контрактных отношений. Отметим здесь, что в основе ди-

визиональной структуры лежит *внутренний* аутсорсинг: вследствие создания дочерних предприятий или обособленных специализированных подразделений, организация сохраняет возможности контроля за их деятельностью. Одновременно дивизиональная структура не отличается особой экономичностью.

Аутсорсинг как методология управления позволяет *объединить преимущества* иерархической координации в управлении небольшими производственными единицами (организациями) с преимуществами рыночной координации взаимоотношений хозяйствующих субъектов на основе долгосрочных и среднесрочных соглашений (контрактов) об оказании специализированных услуг. Замена отношений традиционной (административной) иерархии, существующей внутри крупной компании, на контрактные отношения, на наш взгляд, свидетельствует о стремлении менеджмента организаций к расширению применения новых технологий управления. Создание внутренней конкурентной среды, развитие внешнего рынка услуг аутсорсинга, использование рыночных механизмов ценообразования способствуют повышению эффективности и конкурентоспособности организации вследствие интеграции в единую сеть создания ценности продукта (услуги).

### **2.3.2. Принципы формирования организационных структур и развитие аутсорсинга**

«Компании, старые и новые, разбирают и перестраивают традиционные ценностные цепочки, заменяя сварные швы на липучки. Они разбирают их на части и собирают заново разными способами»

Й. Риддерстрале, К. Нордстрем  
*«Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества»*

Любая структура опирается на три основных параметра: необходимые виды работ, отношения отчетности и принцип формирования подразделений. Как развивается и как будет развиваться в дальнейшем структура организаций? Существуют ли общие закономерности,

однозначно определяющие направления этого развития? С первого крупного проекта промышленной реструктуризации, реализованного А. Слоуном, эволюция организационных структур, вызванная как требованиями внешней среды, так и стремлением к эффективности внутренней координации, всегда в той или иной степени была основана на использовании аутсорсинга. Характеристика типов структурных объединений с точки зрения развития отношений аутсорсинга приведена в Таблице 2.7.

Таблица 2.7

### Аутсорсинг в различных структурных объединениях

Структурные объединения	Принцип формирования организационных единиц	Развитие отношений аутсорсинга
Функциональная организация	Принцип функциональной идентичности или производственной специализации	Внутренний аутсорсинг на уровне функциональных подразделений. Внешний аутсорсинг вспомогательных и обслуживающих функций.
Дивизиональная организация	На основе продуктовой специализации Выделение стратегических бизнес-единиц Выделение региональных структур	Аутсорсинг на основе выбора стратегических направлений деятельности. Переопределение бизнес-системы с учетом возможностей, предоставляемых специализацией стратегических бизнес-единиц. Интеграция региональных подразделений на основе общей сети специализированных услуг, поставляемых внутренними подразделениями.
Матричная (мультифокусная) организация	На основе горизонтальных связей между специализированными подразделениями (функциональными или продуктами)	Системная интеграция на основе инноваций и горизонтальных информационных связей, функциональная специализация подразделений. Глобальный аутсорсинг производственной деятельности.
Горизонтальная (процессная) организация	Горизонтальная координация. Процессная интеграция	Аутсорсинг бизнес-процессов. Интеграция на основе информационных процессов с внутренними и внешними организационными единицами.
Модульная (сетевая) организация	Вынесение принципов горизонтальной координации и процессной интеграции за пределы границ собственной организации.	Полный аутсорсинг бизнес-процессов. Системная интеграция вокруг основных (ключевых) стратегических процессов. Формирование сети создания ценности.

Рассматривая сетевую структуру, созданную на основе методологии аутсорсинга, можно выделить ее следующие основные характеристики:

- Сетевая структура *выходит за рамки одной организации*, что является следствием так называемого «размывания границ» и распространением целей и задач управления за пределы формальной организации;

- Сеть формируется *вокруг системного интегратора*: организации – носителя основного (ключевого) процесса или владельца ключевой компетенции, обеспечивающей создание ценности для конечного потребителя;

- Отдельные элементы сети *взаимозаменяемы*, эффективное сочетание элементов (дизайн сети) позволяет в полной мере решать задачи, связанные с функционированием сети в целом (соответствие запросам потребителя);

- Основу дизайна сети составляют *организационно и экономически независимые* структуры, объединенные общими целями деятельности в пределах конкретных соглашений или контрактов, через которые фактически и осуществляется управление совместной деятельностью;

- Организации, входящие в сетевую структуру, *связаны формальными отношениями* и несут ответственность за результаты своей деятельности в рамках этих формальных отношений (договоров или контрактов);

- Организации, входящие в сетевую структуру, подчинены законам иерархии и *связаны с ограниченным количеством* прочих элементов сети в пределах собственной компетенции или специализации деятельности;

- Организации, интегрированные в сетевую структуру, выполняют свою работу, опираясь на собственные ресурсы: материальные, технологические, информационные, интеллектуальные и пр. Принцип *интеграции ресурсов независимых организаций* является основополагающим принципом формирования сетевой структуры;

- Каждая из организаций, объединенных в сеть, вносит в общий процесс создания ценности свои *уникальные ресурсы*. Чем выше качество ресурсов и компетенции конкретных организаций в своих узких специальных областях, тем более высокую ценность для конечного потребителя составляет объединение этих ресурсов и компетенций;

- Каждая из организаций, объединенных в сеть создания ценности, вступая в договорные отношения, решает проблемы собственной эффективности и конкурентоспособности в пределах собственных границ. Одновременно для многих из этих организаций *участие в общем процессе создания ценности* является залогом устойчивого долгосрочного развития и основой бизнеса.

- Управление всеми процессами, объединенными в сеть создания ценности, основано на использовании *глобальных информационных сетей* и технологий коммуникации, современных технических и программных средств. Доступность ресурсов глобальной сети Интернет является определяющим фактором в формировании системы управления сетевой структурой;

- *Низкий уровень контроля* за реализацией отдельных процессов со стороны системного интегратора компенсируется *высоким качеством реализации процессов* в рамках общих стратегических целей и интересов партнеров;

- Каждая из организаций, интегрированных в сетевую структуру, использует свои собственные помещения, оборудование и прочие активы, *накладные административные расходы*, связанные с деятельностью сети, *незначительны*;

- *Не существует ограничений* для включения в сеть малых организаций и организаций различных форм собственности, национальной принадлежности и пр., если эти организации обладают уникальными, невозпроизводимыми в короткое время ресурсами, составляющими ценность с точки зрения потребителя;

- *Эффективность функционирования сети* создания ценности определяется удовлетворенностью потребителей результатами деятельности (ценностью конечного продукта) и обособленными резуль-

татами функционирования отдельных организаций – элементов сети. При этом общие издержки реализации процессов, интегрированных в сеть создания ценности, должны быть ниже суммы издержек, связанных с реализацией тех же процессов обособленными организациями независимо друг от друга. Этот принцип является *основой экономической устойчивости* сетевой структуры.

Р. Дафт следующим образом описывает сетевую или модульную структуру: «Модульную организацию можно представить себе в виде некоего центра, окруженного сетью привлеченных специалистов. Вместо того чтобы находиться под одной крышей или осуществляться силами одной организации, все расчеты, проектирование, производство, маркетинг и сбыт могут быть переданы по аутсорсингу независимым компаниям, с помощью информационных технологий связанных с головным офисом. Партнеры организации, расположенные по всему миру, могут использовать сетевые компьютеры или Интернет для обмена данными и информацией так быстро и беспрепятственно, что широко разбросанная сеть поставщиков, производителей и дистрибьюторов может выглядеть и работать как одна целостная компания. В модульной структуре традиционную вертикальную иерархию заменяет стиль свободного рынка. Субподрядчики могут внести свой вклад в работу системы, как только в этом возникает необходимость» [17, с. 133].

### **2.3.3. Концептуальные основы формирования сетевых структур**

На рубеже XX-XXI в. организации понятие «сетевая структура», лишенная традиционной иерархии, прочно вошло теорию менеджмента. Вслед за понятием сетевой структуры появились понятия «сеть создания стоимости» и «сеть компетенций». Внимание менеджеров сконцентрировано на проблемах построения эффективного взаимодействия с партнерами и потребителями и выработке стратегии: мудрые стратеги выбирают ту составляющую сети создания ценности, в которой их компания может добиться превосходных результатов [72].

Б.З. Мильнер дает детальную характеристику сетевых организаций. Он определяет сетевые организации как «новый тип структур, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитие взаимоотношений с другими фирмами» [37, с. 698]. Одновременно в качестве отличительных признаков сетевых организаций приводятся следующие:

- использование общих активов нескольких фирм, расположенных в различных звеньях ценностной цепи;
- сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Различные компоненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определенное место в ценностной цепи;
- участники сети принимают деятельное участие в реализации совместных проектов, что способствует выполнению контрактных обязательств;
- в ряде отраслей сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями [37, с. 701].

Все эти признаки фактически отражают использование аутсорсинга как организационно-экономической основы формирования сетевой структуры. Сущность отношений аутсорсинга, различные формы организации взаимодействия хозяйствующих субъектов, сочетание правовых механизмов регулирования этого взаимодействия с различными механизмами и технологиями управления организацией в целом охватывают проблематику эффективного функционирования внутрифирменных и межфирменных сетей, исключая неформальные коммуникации и социологические аспекты.

Рассмотрим характерные особенности и тенденции развития сетевых структур.

Ключевое слово «*сеть*» объединяет, по мнению авторов [68], целый ряд понятий. Широкое определение сети включает в себя множе-

ство координационных механизмов: от неформальных коммуникаций до сложных интеграционных структур. Межфирменные сети воспринимаются как способ регулирования взаимозависимости между компаниями, которые, с одной стороны, отличны от внутрифирменного (иерархического) механизма, с другой – от рыночной координации как ответной реакции на сигналы рынка. Экономической основой сети названы:

1) Квазиинтеграционные процессы, предполагающие практическое отсутствие контроля над собственностью при сохранении такового над управлением активами фирмы;

2) Использование элементов кооперации на базе новой организации производства.

При этом наличие квазиинтеграционных<sup>1</sup> процессов объясняется несовершенством рыночного механизма, а их необходимость – оптимизацией издержек производства, экономией на масштабах и многообразии, специализации и опыте.

Авторами детально рассмотрен вклад экономических, социологических и других теорий конца XX в., внесших вклад в исследования на тему межфирменных сетей. Указано, что возрастающая интенсивность межфирменной кооперации и рост взаимозависимости фирм будет акцентировать внимание исследователей на вопросах управления всей сетью, а также и на уточнении требований к индивидуальным фирмам в процессе формирования коллективного конкурентного преимущества.

Отметим, что дальнейшее развитие практики межфирменной кооперации и развитие аутсорсинга, внедрение современных информационных систем управления, широкое распространение аутсорсинга информационных технологий и бизнес-процессов наглядно доказали справедливость этих выводов.

Мы уже рассматривали принцип организации сетевой структуры на примере бизнес-системы *кейрецу*, характерной для японских кор-

---

<sup>1</sup> Отличных от традиционных процессов вертикальной и горизонтальной интеграции, их несовершенными либо гибридными формами.

пораций. Выделяют следующие виды подобных структур: горизонтальные (промышленные группы, финансовые группы, межрыночные группы), производственно-снабженческие (они же вертикальные или производственные кейрецу), сбытовые кейрецу (торговые или распределительные). Несмотря на многочисленные споры относительно будущего японских кейрецу, большинством экономистов признано, что вертикальные кейрецу, обладая всеми преимуществами вертикальной интеграции и относительно гибкой корпоративной структурой, являются более эффективной формой организации, чем вертикально интегрированные корпорации в США. Источником этой эффективности является *синергия*, обеспеченная тесной интеграцией звеньев сети [32].

В отношении *источников эффективности сетевых структур*, получающих все большее распространение, существует много различных оценок и мнений. В частности, М. Райсс отмечает следующие *достоинства* сетевых структур:

- 1) в них заложен элитарный принцип формирования компетенций,
- 2) сети исключают дублирование компетенций рабочей силы и производственных мощностей,
- 3) они не обременены политическими организационными единицами.

*Недостатками* сетевых структур, по мнению автора, являются:

- 1) отсутствие регулирующей функции структуры организации,
- 2) сложность обеспечения в условиях существования асимметрии информации равной информацией всех участников сети,
- 3) чрезмерная зависимость от кадрового состава,
- 4) чрезмерное усложнение отношений, вытекающее из разнородности членов сети,
- 5) высокая зависимость как от рынка, так и от ресурсов [49].

Анализируя причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа, характерного для социально-экономической среды, в которой безликого массового потребителя сменяет индивидуальный заказчик, В. Тарасов утверждает следую-

щее: «Внедрение информационных и коммуникационных технологий подобно мутациям в живой природе нарушает организационную стабильность предприятий и нацеливает на поиск или формирование организационных структур, позволяющих перестроить их деятельность. ...Суть происходящих изменений в организационно-управленческих структурах можно выразить лозунгом: от классического механицизма к интеллектуальной организации. Сказанное можно понимать как сдвиг от традиционных, централизованных к сетевым, распределенным моделям управления» [67]. Для характеристики организации нового типа автор предлагает концепцию *расширенного предприятия*, имеющего открытую, распределенную и переменную сетевую структуру. В центральном узле структуры (головном предприятии) сосредоточиваются важнейшие стратегические ресурсы и накапливаются знания. Менее значимые процессы и компоненты выводятся наружу и доверяются поставщикам, подрядчикам и прочим внешним партнерам. Такое предприятие с его системным ядром, по словам автора, можно отождествлять с «мозгом», сигналы от которого поступают на внешние «эффекторы» – в сеть лучших мировых поставщиков. Концепция расширенного предприятия выходит за рамки простого переноса рутинных и второстепенных работ на другие, чаще всего отдаленные территориально. Речь идет о создании гибкого предприятия с переменной, настраиваемой на среду структурой, состоящей из автономных модулей – *холонов*<sup>1</sup>, которые наращиваются в зависимости от объема функций и решаемых задач. Предполагается, что холоны способны к динамичной самоорганизации. Такие системы сочетают лучшие черты иерархических и гетерархических организаций.

«В рамках расширенного предприятия возможны относительно плавные переходы от конкуренции к различным формам кооперации

---

<sup>1</sup> *Холон* – от греческого «холос», что значит «целый» или «целостный». Холон рассматривается как целое, имеющее общность цели, действующее как единица, но которое может состоять из меньших частиц, обладающих самостоятельными действиями.

*Холизм* – мировоззрение, в соответствии с которым единое или объединенное целое обладает самостоятельной реальностью, большей, чем сумма его частей.

*Холизм* – одно из свойств организации как открытой системы.

или объединений. Так, например, наличие у конкурентов общих целей и потребности в опыте друг друга создает ситуацию сотрудничества, а при взаимных обязательствах и общих ресурсах она перерастает в координируемое сотрудничество» [67]. Отметим, что данное положение концепции наиболее полно соответствует тем изменениям характера конкуренции, которые мы полагаем одной из основных предпосылок распространения аутсорсинга. Присущий расширенному предприятию супераддитивный эффект возникает за счет нелинейных синергетических эффектов, новых качеств и расширенных возможностей объединенных частей целого.

Другой концепцией, предложенной В. Тарасовым, в которой находит яркое отражение методология аутсорсинга, является концепция *горизонтального и подвижного предприятия*. Это система, в которой горизонтальное управление между подразделениями (координация их деятельности) и внешние горизонтальные связи оказываются более важными параметрами эффективности, чем те, которыми обладает традиционное вертикальное управление (субординационные связи). Главная особенность горизонтального предприятия заключается в постепенном сокращении числа задач, обусловленных внутренними факторами, и сдвиге к наиболее полному удовлетворению интересов заказчика. Такое предприятие образуется скорее вокруг процессов, чем задач, и содержит немного уровней иерархии. Основными единицами оказываются автономные и самоуправляемые междисциплинарные рабочие группы.

Концепция горизонтального предприятия в значительной степени затрагивает деятельность менеджеров среднего звена, которые, по мере сокращения уровней управления, должны выполнять больший объем работ меньшими силами. Таким образом, реализация данной концепции связана с двумя условиями:

1. использованием специализированного программного обеспечения, автоматизацией множества традиционных задач, дающей возможность сосредоточиться на основных проблемах управления;

2. повышения активности отдельных элементов сложной системы, богатства связей между ними.

В. Тарасов отмечает, что в рамках горизонтального предприятия изменяются требования к профессиональным качествам менеджеров, от них требуется в большей степени инициативность, чем исполнительность, а также обязательность и убеждение, что они работают для клиента, а не для начальника, от них прямо зависят результаты работы предприятия.

Подвижное или гибкое предприятие (*agile enterprise*, что можно было бы характеризовать также как «быстрое» предприятие) представляет собой полностью интегрированную организацию, в которой информационные потоки пронизывают все службы и отделы. Развитие данной концепции может быть предложено с позиций методологии аутсорсинга: управление информационными потоками такой организации осуществляет специализированная компания-поставщик услуг IT-аутсорсинга. Опыт работы крупных компаний-аутсорсеров, таких как *IBM, Accenture, Microsoft* и др., предлагающих множество эффективных программных решений аутсорсинга *F&A* и инфраструктуры, позволяет утверждать, что концепция подвижного предприятия получает все большее распространение на практике.

Анализируя основные тенденции в области управления, сложившиеся к концу XX в., М. Аистова выделяет следующие направления развития организационных структур предприятий в промышленно развитых странах:

- сокращение числа уровней управления;
- формирование адхократии (*adhocracy*) – федерации относительно автономных подразделений, каждое из которых может самостоятельно реагировать на изменения;
- разделение, а не собственные ресурсы – ресурсы рассматриваются как средство реализации привлекательных возможностей, а не источник организационной силы [1, с.139].

Среди определений возникающей в результате эволюции организационных структур организации существует понятие «гибрид боль-

шой и малой фирмы». Предполагается, что такой гибрид сочетает в себе преимущества большой фирмы – доступ к крупному капиталу, возможность инвестиций, инновационные возможности, с основными преимуществами малого бизнеса – гибкостью, скоростью операций и т.п. Э. Лоулер (*E. Lawler*) разделил два подхода к проектированию организации, которая объединила бы достоинства «большого и малого»:

- подход «большое/малое»: создание крупной организации, которая имеет особенности малых (разделение процессов, выделение самостоятельных подразделений, проектная или матричная структура);
- подход «малое/большое»: создание малой организации, которая достигала бы преимуществ крупного бизнеса (интеграция со сбытовыми сетями, модели франчайзинга, разработка краткосрочных проектов) [116].

Данные подходы могут быть объединены в рамках методологии аутсорсинга, при этом первый из них демонстрирует традиционный путь крупных организаций, изменяющих организационную структуру под давлением внешних и внутренних факторов, второй типичен для новой организации, изначально нацеленной на преимущественное использование внешних ресурсов в ориентации на потребности и запросы рынка. Показательно, что второй подход используется компаниями, не связанными значительными материальными активами и осуществляющими свою деятельность на наиболее подвижных рынках (производство программного обеспечения, индустрия моды, развлечений, масс-медиа и т.п.).

Различные концептуальные положения, в большей или меньшей степени характеризующие особенности развития современных организаций, объединяет следующее: в основе новой структуры лежит формальное соответствие принципам функционирования информационных сетей. Интернет стал одним из важнейших достижений человечества, качественно изменивших лицо современного бизнеса. Глобальная информационная сеть предназначена для передачи и хранения информации, при этом она устроена так, что выход из строя одного из периферийных участков сети не является препятствием к реали-

зации информационного обмена. Стремление менеджмента организаций к созданию структуры, сохраняющей способность к функционированию в самых неблагоприятных условиях, неизбежно приводит к созданию системы, состоящей не просто из взаимосвязанных, но и из взаимозаменяемых элементов. Взаимозаменяемость достижима только при использовании стандартных конструкций (процессов) и относительной прозрачности деятельности. Прозрачность бизнеса и общедоступность информации также обеспечивает Интернет как общее бизнес-пространство, обеспечивающее беспрепятственное перетекание знаний и капитала. Потребитель включается в процесс создания, производства и реализации продукта, выставляя собственные требования к каждому этапу формирования ценности. Традиционные теории управления, постулирующие формальные закономерности развития рынка, будут неприемлемы там, где эти закономерности разрушаются в результате общедоступности информации и все возрастающей скорости информационного обмена. Любое преимущество в бизнесе достигается за счет постоянного или временного ограничения доступа к отдельным ресурсам и технологиям, в том числе информационным (знаниям). Как сохранить преимущества в мире, где не существует ограничений?

Г. Минс и Д. Шнайдер [38] отмечают, что если компании в условиях глобального рынка еще не в полной мере оценили свои внутренние и внешние процессы с точки зрения глобальных требований, то их потенциал роста и успеха будет сильно ограничен. Обширная ИТ-инфраструктура радикально изменила экономическое пространство, когда под влиянием закона Мура<sup>1</sup> стоимость передачи единицы информации оказалась ниже стоимости ее создания. Все сетевые решения, лежащие в основе новых бизнес-моделей, опираются на низкую стоимость информационных процессов, стандартизацию данных и единый язык программирования.

---

<sup>1</sup> *Закон Мура* (Gordon E. Moore) – эмпирическая закономерность, предсказанная в 1965 году Г. Муром: количество элементов в компьютерных микросхемах, а, следовательно, их быстродействие, возрастает вдвое примерно каждые полтора-два года.

Рассматривая *влияние Интернет-технологий* на структуру организаций и практику менеджмента Ф. Кейрнкросс (*Frances Cairncross*), предлагает несколько правил, определяющих успех будущего организации:

- *Создание новой структуры* организации, основанной на информационных технологиях: поддержание связей с поставщиками и партнерами и сближение с потребителем, переход от вертикальных иерархических структур к горизонтальным и модульным;

- *Управление сотрудничеством*. Интернет является основой для взаимодействия различных структурных единиц компаний и организаций-партнеров, находящихся в различных уголках земного шара. Одновременно эффективная деятельность возможна только в случае открытости, доверия и взаимопонимания;

- *Сохранение лидерства*. Успех в деятельности компании зависит не столько от использования информационных технологий, сколько от позиций руководства в отношении сохранения гибкости и готовности к изменениям. Предоставление свободы действий сотрудникам, использование знаний и инновации во всех областях деятельности способствуют продвижению компании к успеху [86].

В книге «Компания будущего» (*The Company of the Future*) Ф. Кейрнкросс отмечает, что *тенденция к аутсорсингу*, уже достаточно выраженная, *будет усиливаться*, и менеджеры должны хорошо понимать, какие виды работ следует выполнять силами самой компании, а какие необходимо передавать внешним исполнителям. Она отмечает также, что реальные преимущества компании заключаются не в технологии, а в хорошем управлении.

Дальнейшее развитие структурных решений и реорганизации бизнеса на основе Интернета как нового бизнес-пространства рассмотрены Д. Сигелом (*David Siegel*). Сигел считает, что электронная коммерция в будущем полностью преобразует структуру организации таким образом, чтобы ею управляли клиенты: горизонтальные структурные единицы выстраиваются вокруг групп потребителей, а не различных товаров или услуг. Предложенные Сигелом принципы ориен-

тированы на обеспечение функционирования компании при работе в сети в *полностью неуправляемом* окружении.

*Нелинейность связей* в сложных адаптивных системах, какой является современная организация, взаимодействующая с непредсказуемой внешней средой, может быть описана в категориях теории хаоса (*chaos theory*)<sup>1</sup> или синергетики. Взаимодействия, возникающие случайно и делающие мир *непредсказуемым*, не позволяют менеджерам количественно оценивать, предсказывать или контролировать с помощью традиционных приемов события внутри организации или за ее пределами [124]. Теория динамического хаоса утверждает, что сложные динамические системы имеют наследственную непредсказуемость, но одновременно позволяет выявить общие черты в поведении похожих систем. Предсказуемость выражена не в точных равенствах, а в сходстве сложных форм поведения – фракталов. Теория хаоса создает новую базу для исследования поведения микроэкономических систем в отношении использования внешних ресурсов, независимо от типа этих ресурсов и характера деятельности организации. Предполагая, что все организации, функционирующие в один и тот же период времени на рынке, имеют дело с *ограниченным количеством видов ресурсов*, обеспечиваемом внешней средой, можно сформировать представления о сходных *моделях привлечения этих ресурсов* – моделях аутсорсинга.

Косвенным подтверждением необходимости привлечения нового математического аппарата к исследованию проблемы поведения современных организаций является изменение формы существования самой организации, формы ее взаимодействия с внешней средой, а также и эволюция подходов к созданию организации и представления о ней. Р. Дафт так описывает эти изменения: «Многие организации переходят к гибким, децентрализованным структурам, подчеркивающим роль горизонтального сотрудничества и широкого распростра-

---

<sup>1</sup> *Теория хаоса* – раздел математики, изучающий кажущееся случайным или очень сложное поведение детерминированных динамических систем, т.е. систем, состояние которых меняется во времени в соответствии с фиксированными правилами (уравнениями), связывающими будущее состояние системы с текущим.

нения информации. Кроме того, *границы между организациями становятся проницаемыми*, и даже конкуренты в глобальном соревновании прибегают к партнерству, иногда объединяясь в виртуальные или модульные организации с помощью электронной связи» [17, с.34]. На основе анализа пяти основных элементов организации: структуры, задач, системы, культуры и стратегии, автор конструирует модель обучающейся организации – *естественной, органической системы*, нацеленной на решение проблем вместо традиционной ориентации лишь на производительность (Рис. 2.6).

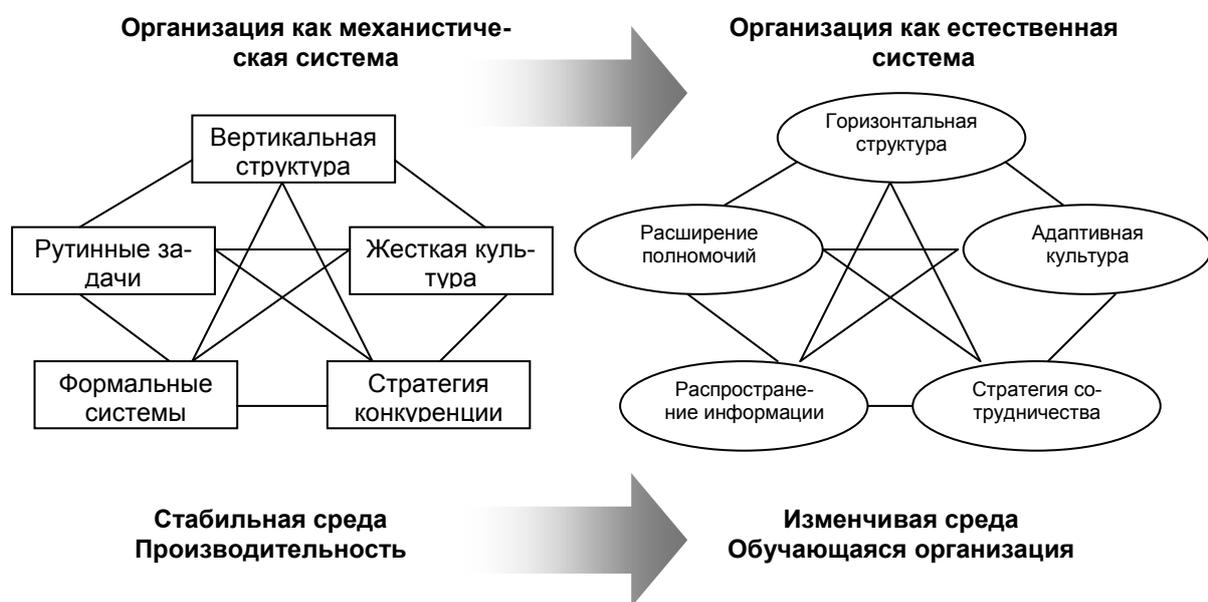


Рис. 2.6. Два подхода к созданию организаций

Формирование так называемой *естественной* системы предполагает наличие *элементов самоорганизации*. Закрепленные в стандартных формах структуры не могут в полной мере соответствовать требованиям изменяющегося окружения даже после реорганизации. Кроме того, любая реорганизация всегда идет вслед за уже случившимися однажды событиями и направлена на преодоление уже существующих проблем, а не на предупреждение их возникновения. Реорганизация сама по себе охватывает значительное время, требует известных затрат и отвлечения сотрудников от своих прямых обязанно-

стей. Нужно учитывать также известное сопротивление персонала намеченным структурным изменениям.

С другой стороны, самоорганизация в условиях произвольно меняющейся среды означает *произвольное* «настраивание» системы на требования внешнего окружения. Такая система может существовать в природе, но в экономическом пространстве, где существуют формально закрепленные взаимоотношения субъектов, *невозможно* произвольное изменение системы под влиянием внешних обстоятельств. Управленческое воздействие всегда осуществляется через принятие конкретных решений, основанных на анализе поступающей информации, в том числе и о внешней среде.

Достижение наибольшей гибкости в отношении изменений внешней среды возможно, таким образом, при сознательном направленном конструировании всей *системы взаимоотношений* между организацией и ее окружением. Задачи менеджеров должны быть переориентированы на поиск гибких и эффективных форм деловых взаимоотношений, и аутсорсинг как методология управления становится основой формирования производственной системы нового типа, где господствуют интересы клиента, а цели управления не ограничены более пределами одной, даже и очень большой организации.

С. Крейнер [31] следующим образом сформулировал качественные характеристики новой модели организации, приходящей на смену устойчивым структурам XX в.:

- гибкость и свободный поток: эффективная организация завтрашнего дня создается каждый день;
- отсутствие иерархичности: иерархии не исчезли, и, действительно, вряд ли возможно, что это когда-либо вообще произойдет, однако они сократились, т.е. организации стали более «тощими»;
- ставка на соучастие: учитываются любые идеи и сохраняется обратная связь там, где только можно, как внутри организации, так и за ее пределами;

- творческий и предпринимательский подход: поиск возможностей, а также способность фокусироваться на создании новых видов бизнеса;
- ставка на сетевые структуры;
- действия на основе широких корпоративных целей;
- использование технологий как ключевого ресурса.

## Глава 3.

### Виды услуг аутсорсинга

«Цепочка создания стоимости позволяет увидеть, из чего складывается стоимость; она состоит из видов деятельности по созданию стоимости и прибыли или наценки. Виды деятельности, непосредственно создающие стоимость, являются с физической и технологической точек зрения операциями, выполняемыми фирмой».

М. Портер

*«Конкурентное преимущество»*

#### 3.1. Аутсорсинг производственных функций и бизнес-процессов

##### *Услуги производственного характера*

Аутсорсинг производственных функций и бизнес-процессов охватывает основную и вспомогательную производственную деятельность организации и является естественным результатом развития процессов производственной специализации и кооперации. Производственное кооперирование может осуществляться как посредством размещения заказов на выполнение отдельных видов работ (например, изготовления деталей, комплектующих, сборки готового изделия или его части), так и посредством закупок деталей, узлов или комплектующих на конкурсной или свободной основе. Аутсорсинг производственных функций и бизнес-процессов предполагает такое взаимодействие с поставщиком, в основе которого лежит *оказание услуг производственного характера*, т.е. сделка предваряется согласованием характера (спецификации), условий и качества выполняемых исполнителем (аутсорсером) работ, как правило – на долгосрочной основе.

Наиболее характерным примером аутсорсинга *основных производственных функций* и бизнес-процессов служит *контрактное производство*, получившее широкое распространение практически во

всех отраслях экономики. Реализация производственного процесса силами контрактных производителей (*Contract Equipment Manufacturer, CEM*) – один из распространенных подходов в организации деятельности современных компаний автомобильной и электронной промышленности, косметической и фармацевтической отрасли и других, сосредоточившихся на разработке новых продуктов. Полный производственный аутсорсинг характерен для индустрии моды, производства спортивной одежды и аксессуаров, обуви, игрушек и других потребительских товаров. Этот сектор услуг аутсорсинга производственных функций и бизнес-процессов растет наиболее высокими темпами и отражает, в том числе, известные тенденции вынесения производственных процессов в страны, располагающие дешевой рабочей силой (оффшорный производственный аутсорсинг).

Спрос на рынке услуг аутсорсинга производственных функций и бизнес-процессов формируется:

- организациями – разработчиками продукции (*Original Design Manufacturer, OEM*) или носителями торговой марки (*Original Equipment Manufacturer, ODM*), крупными заказчиками услуг производственного аутсорсинга, играющими роль системных интеграторов в организации сетей создания ценности и сбытовых сетей;
- организациями – производителями продукции, ответственными за формирование полной производственной цепочки и передающими часть основных производственных процессов внешним исполнителям по договорам субконтракции;
- производственными организациями – заказчиками услуг промышленного сервиса (например, ремонт и обслуживание оборудования, изготовление инструмента и пр.).

Одинаково опираясь на сеть внешних поставщиков услуг производственного характера – аутсорсеров, организации – системные интеграторы или заказчики используют, тем не менее, *разные принципы объединения* участников собственной сети. Как было показано в главе 2, истоки современной методологии аутсорсинга лежат в особенностях организации производственной деятельности и системы управ-

ления крупных автомобилестроительных компаний США и Японии. В результате сложились две *модели* производственного аутсорсинга (Табл. 3.1).

Таблица 3.1

### Модели производственного аутсорсинга

Американская модель	Японская модель
<p>Трехуровневая структура:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Крупный заказчик (системный интегратор)</li> <li>• Поставщики 1-го уровня (крупные предприятия)</li> <li>• Поставщики 2-го уровня (средние и малые предприятия, субконтракторы)</li> </ul> <p>Самостоятельно производится около 1/3 комплектующих.</p> <p>Основной критерий выбора поставщика: стоимость заказа.</p> <p>Отношения строятся в рамках одного конкретного заказа.</p> <p>Крупное предприятие имеет до 2-2,5 тыс. договоров с поставщиками услуг производственного аутсорсинга (субконтракторами).</p> <p>Широко используется при выполнении государственных заказов (в частности – оборонных)</p>	<p>Многоуровневая пирамидальная структура:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Крупный заказчик (системный интегратор)</li> <li>• Множество исполнителей (аутсорсеров), ранжированных в зависимости от наличия мощностей и уровня технологии.</li> </ul> <p>Самостоятельно производится около 1/4 комплектующих.</p> <p>Основной критерий выбора поставщика: качество и надежность исполнения заказа</p> <p>Прямые долгосрочные отношения, регулярные контакты, тесная экономическая и производственная интеграция.</p> <p>Крупное предприятие имеет до 300-400 прямых поставщиков.</p>

Наиболее ярко различия в рассматриваемых моделях производственного аутсорсинга характеризовал Дж. Лайкер: «Кооперация и конкуренция существуют в Японии бок о бок и не рассматриваются как нечто друг с другом несовместимое. Японцы считают, что можно одновременно конкурировать и сотрудничать («и – и»), американцы – что конкуренция и кооперация являются несовместимыми («или – или»). На кооперацию в Соединенных Штатах смотрят с некоторым подозрением – как на возможность сговора против общественных интересов, нарушения чьих-либо прав»[34].

По мнению специалистов [66], японская модель является более экономичной. Практика бизнеса показала также бóльшую устойчи-

вость японской модели производственного аутсорсинга в период снижения темпов экономического роста. В частности, финансовый кризис 2008 г. существенно отразился на положении гигантов американского автомобилестроения *Ford*, *Chrysler* и *General Motors*. Снижение продаж автомобилей по всему миру несет с собой значительную угрозу автомобильной промышленности, а закрытие крупнейших производственных предприятий, связанных системой оборонных заказов, может иметь для страны весьма негативные последствия. Руководство автомобильных концернов обратилось к правительству США с просьбой поддержать промышленные гиганты в период финансового кризиса.

Детально рассматривая отношения сторон в рамках производственного аутсорсинга, используем принятую *UNDO* (Организацией по промышленному развитию при ООН) классификацию субконтрактных отношений, сложившихся в международной практике.

1. По *характеру отношений* «заказчик-исполнитель»

- *общепроизводственные отношения*, не затрагивающие структуру активов предприятия-заказчика. Типы общепроизводственных отношений различают:

- по объему выпускаемой продукции (при увеличении спроса на выпускаемую продукцию вместо расширения производственных мощностей организация передает часть заказов по договорам субконтракции другим предприятиям);

- по виду выпускаемой продукции (расширение модельного ряда за счет новых видов продукции, изготавливаемых на мощностях других предприятий);

- по уровню технологий (при необходимости применения более совершенных технологий при выпуске новой продукции вместо перевооружения собственного предприятия используются более совершенные производственные мощности других предприятий).

- *специализированные отношения* (выделение части специализированных активов в отдельное производство, создание дочернего предприятия или независимого юридического лица, имеющего самостоятельную стратегию развития). Специализированные отношения возникают, в частности, в результате реализации концепции реструктуризационного аутсорсинга.

- *отношения на основе перемещения производства* (перемещение мощностей): производитель, действующий в стране с высокими производственными издержками, принимает решение о перемещении производства той или иной продукции или ее части в регион (страну) с более низкими производственными издержками – оффшорный производственный аутсорсинг. Данный тип отношений характеризуется полной зависимостью исполнителя (аутсорсера) от заказчика, который поставляет технологии, сырье и материалы, а также и забирает целиком произведенную продукцию.

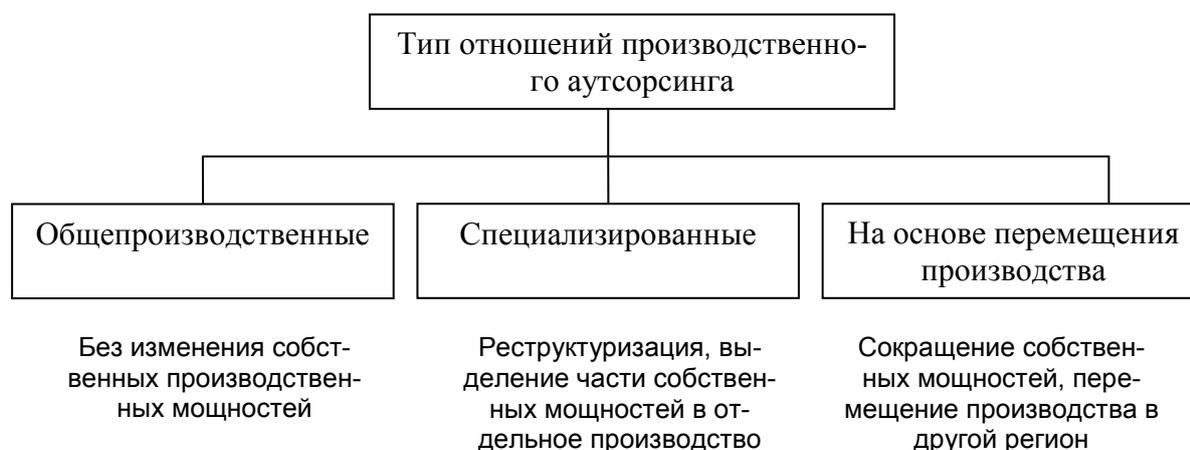


Рис. 3.1. Классификация отношений производственного аутсорсинга

Отметим, что данная классификация затрагивает лишь взаимоотношения сторон в пределах осуществления производственных функций и не касается таких существенных для менеджмента организации процессов, как разработка продукции или ее реализация, являющихся неотъемлемой частью цепочки создания ценности. В то же время рынок услуг аутсорсинга производственных функций и бизнес-процессов

претерпевает существенные изменения: все чаще аутсорсер стремится к участию в совершенствовании конструкции и технологии, снижению производственных затрат, повышению качества и надежности изготавливаемого изделия так, как если бы оно было его собственным. В итоге от этого выигрывают как заказчик услуг аутсорсинга, так и конечный потребитель. Ряд организаций-аутсорсеров имеет собственные связи с поставщиками, способны оценить наилучшее соотношение цены и качества предлагаемых к использованию деталей и компонентов, дает рекомендации по применению новых технологий или осуществляет функции технической поддержки части сопряженных производственных процессов заказчика. Особенно это касается такой высокотехнологичной отрасли как производство электроники, темпы технологических изменений которой чрезвычайно высоки. Процесс производственного аутсорсинга часто сопровождается глубокой интеграцией технологий заказчика и исполнителя, а также интеграцией интеллектуального потенциала сторон – созданием общих проектных команд.

### *Аутсорсинг основного производства*

Учитывая тенденции интеграции технологий и многообразие требований заказчиков, можно выделить следующие формы аутсорсинга основных производственных функций и бизнес-процессов (Рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Формы аутсорсинга основных производственных функций и бизнес-процессов

Со своей стороны, предлагая услуги на рынке аутсорсинга производственных функций и бизнес-процессов, квалифицированный поставщик-аутсорсер предоставляет заказчику:

- календарный план проекта с подробным описанием всех его этапов;
- калькуляции по материалам и комплектующим, с указанием цен, по которым они закупаются;
- характеристики технологического процесса по всем основным операциям, включая время их выполнения;
- программу испытаний изделия и время тестирования;
- перечень технологического оборудования с указанием основных характеристик.

### *Аутсорсинг вспомогательного производства*

Простой аутсорсинг вспомогательного производства – решение, активно продвигаемое большинством российских консалтинговых компаний. Одним из направлений аутсорсинга вспомогательного производства является выделение из структуры организации ремонтных подразделений (внутренний или внешний аутсорсинг вспомогательного производства) с последующим приобретением соответствующих услуг. Данное направление аутсорсинга характерно для большинства российских организаций на этапе реструктуризации, в том числе ОАО «РЖД» и РАО ЕЭС, предприятий машиностроительной, нефтехимической отрасли, связи и коммуникации. Однако практика показала, что реализации концепции простого аутсорсинга для сферы вспомогательного производства имеет свои специфические особенности.

Выделение ремонтных и других вспомогательных подразделений в самостоятельный бизнес призвано способствовать повышению качества обслуживания и снижению стоимости продукции и услуг за счет перехода от содержания ремонтных подразделений к оплате фактически потребленных услуг. Тем не менее, исследование результа-

тивности ряда проектов выявило существенные проблемы, без решения которых поставленные цели не могут быть достигнуты:

- достижение экономического эффекта экстенсивным путем (за счет сокращения активов и персонала организаций);
- низкая экономическая эффективность и производительность вновь создаваемых организаций;
- низкая оперативность вновь создаваемых организаций;
- снижение качества оказываемых услуг при увеличении стоимости единицы услуги. [40, 59]

Одновременно отмечаются такие негативные последствия реструктуризации, как утрата контроля деятельности вновь создаваемых организаций или служб, а также утрата квалифицированных кадров.

Показательно, что данные причины характерны для всех исследуемых производственных систем, независимо от отрасли. Анализируя причины данных проблем, специалисты консультационной компании ПАКК пришли к выводу, что при принятии решений о выделении ремонтных подразделений не был учтен ряд важных факторов:

- во-первых, отсутствие альтернативных поставщиков и производителей услуг;
- во-вторых, предприятие одновременно выступает и собственником и заказчиком, неэффективно управляя непрофильным бизнесом;
- в-третьих, без коренной перестройки деятельности выделяемого подразделения добиться существенных результатов невозможно [40-42].

Эффективность функционирования вновь создаваемых организаций-аутсорсеров, целью которых становится обслуживание основных производственных процессов заказчика, может быть обеспечена при соблюдении двух *основных принципов*, лежащих в основе методологии аутсорсинга:

- разделения производственных функций (например, непосредственного обеспечения работоспособности оборудования) и управления этими функциями;

- отношения к выполняемым работам как к услугам (сервису), призванным обеспечивать потребности заказчика при одновременном стремлении к повышению собственной производительности.

Формы аутсорсинга вспомогательных (обслуживающих) функций и бизнес-процессов представлены на Рис. 3.3.

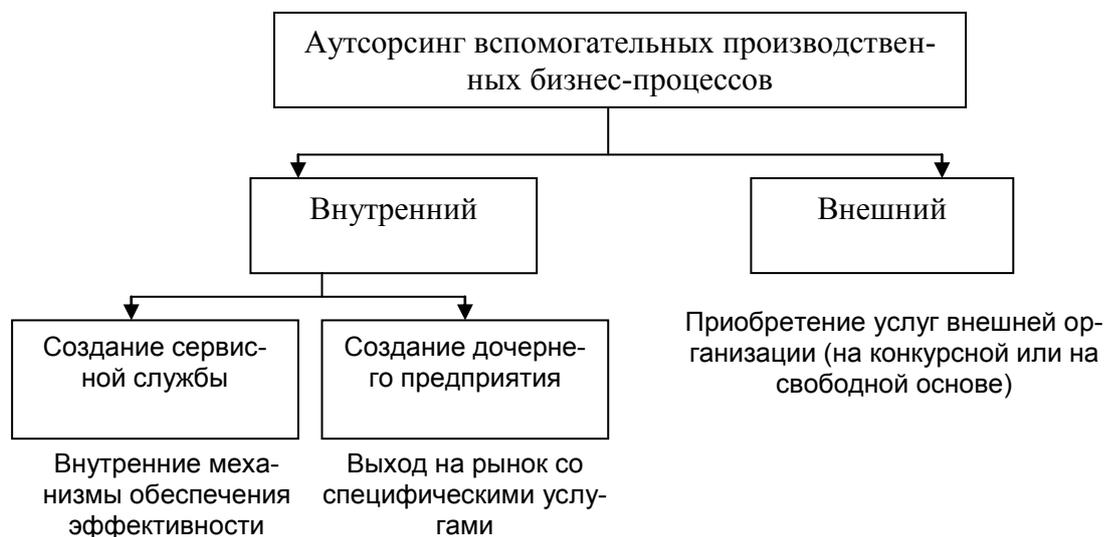


Рис. 3.3. Формы аутсорсинга обслуживающих функций и бизнес-процессов

Особенности формирования российского рынка услуг аутсорсинга вспомогательных функций и бизнес-процессов (рынка промышленного сервиса) во многом определяются, таким образом, политикой крупных организаций-производителей, ориентированных на использование данной методологии и способных выступать как в роли заказчиков, так и в роли поставщиков услуг [33].

### ***Обеспечение качества услуг аутсорсинга***

Характерным для отношений современного рынка услуг производственного аутсорсинга является то, что конкурирующие организации могут пользоваться услугами одного поставщика-аутсорсера, если он способен обеспечить высокое качество и достаточно низкие цены. Повышение уровня качества достигается путем строгого следования индустриальным стандартам и сертификации производственных процессов.

Поставщик услуг производственного аутсорсинга может иметь также сертификат в соответствии с международными стандартами *ISO*<sup>1</sup>, что гарантирует мировой уровень качества выпускаемой продукции. В частности, стандарт *ISO 9001* системы менеджмента качества (СМК) используется в частном и государственном секторе для повышения доверия к продуктам и услугам, предлагаемым сертифицированными организациями.

Стандарт *ISO 9001* используется для сертификации компании как разработчика и как производителя продукции, и представляет собой программу, состоящую из семнадцати специальных методик:

- методика анализа управления;
- методика требований к ресурсам;
- методика анализа контракта;
- методика управления проектированием;
- методика управления документацией;
- методика закупок;
- методика идентификации продукции;
- методика управления процессами;
- методика контроля и испытаний;
- методика управления контрольным, измерительным и испытательным оборудованием;
- методика по несоответствующей продукции;
- методика корректирующих и предупреждающих действий;
- методика погрузочно-разгрузочных работ, упаковки, хранения и поставки продукции;
- методика протоколов качества;
- методика внутренних проверок качества;
- методика обучения;
- методика обслуживания.

---

<sup>1</sup> *ISO (International Organization for Standardization)* – Международная Организация по Стандартизации, создана в 1946 г.

Стандарт *ISO 9001* устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые могут использоваться для внутреннего применения организациями, в целях сертификации или заключения контрактов. Он направлен на результативность системы менеджмента качества при выполнении требований потребителей, законодательных и других обязательных требований.<sup>1</sup>

Как и все стандарты *ISO*, а их более 17 000, *ISO 9001* периодически пересматривается для гарантии его актуального состояния, соответствующего уровню современного состояния дел, и принимается решение об утверждении, отказе от документа или его переработке. В 2008 г. *ISO* (Международная Организация по Стандартизации) и *IAF* (Международный Форум по Аккредитации) договорились о применении плана по внедрению, чтобы обеспечить плавный переход на сертификацию по *ISO 9001:2008*, новейшую версию самого широко используемого в мире стандарта систем менеджмента качества. *ISO 9001:2008* заменяет версию стандарта 2000 года, которая применяется в 170 странах как организациями бизнеса, так и организациями государственного сектора.<sup>2</sup>

Крупные компании – заказчики услуг аутсорсинга – разрабатывают и используют также собственные стандарты для проведения процедуры сертификации поставщиков.

### **3.2. Аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг)**

#### ***Electronic Data System Corporation и «первая волна» IT-аутсорсинга***

Наиболее заметные успехи и наиболее очевидные проблемы применения методологии аутсорсинга в практике современного бизнеса связаны с периодом становления и бурного развития информационных систем и технологий.

---

<sup>1</sup> По материалам Всероссийского научно-исследовательского института сертификации (ВНИИС)

<sup>2</sup> Совместное коммюнике *IAF-ISO* Внедрение сертификации по *ISO 9001:2008*, [www.dqs-russia.ru](http://www.dqs-russia.ru)

Мир вычислительных машин с самого начала своего существования представлял собой поле деятельности узких специалистов, оставаясь в течение нескольких десятилетий загадочным и недоступным для «непосвященных». Превращение компьютерных технологий в один из базовых факторов развития мировой экономики казалось невероятным. В 1943 году председатель правления *IBM* Томас Уотсон (*Thomas J. Watson*) высказал следующее мнение: «Я полагаю, на мировом рынке есть надобность в лучшем случае в пяти компьютерах, не более» [100]. Мировая история и ранее знала подобные прогнозы. Так, знаменитый лорд Кельвин в 1897 году утверждал, что радио не имеет абсолютно никакого будущего.

Технологии обработки данных 60-х – 70-х годов XX века требовали, тем не менее, не просто использования специальных знаний и навыков, но и отдельных помещений для установки дорогостоящих и громоздких вычислительных устройств. В этих помещениях поддерживались заданные параметры среды: температура, влажность, уровень пыли. Не только разработка программ, но и ввод данных осуществлялся подготовленным персоналом. Не многие компании могли себе позволить создание и содержание собственной ЭВМ. Как правило, для обеспечения информационных потребностей крупных организаций создавались вычислительные центры. Эта практика получила распространение в Великобритании, США, Германии, СССР и других странах.

Впоследствии крупные вычислительные центры стали предоставлять услуги по обработке потоков информации средним и мелким фирмам, не располагающим необходимыми техническими возможностями. Рынок этих услуг быстро расширялся. Например, уже в 1974 году оборот специализированных вычислительных центров Германии, которых к этому времени насчитывалось около 400, составил 1,4 млрд. немецких марок [123]. Так как информационные потребности заказчиков возрастали вместе с ростом возможностей новых поколений ЭВМ, расширение спектра оказываемых им информационных услуг сформировало основы нового многообещающего бизнеса. Практику передачи процессов

обработки данных специализированным компаниям в литературе называют «первой волной аутсорсинга».

Многие специалисты отнесли начало «первой волны» к 60-м гг. XX века, а именно – к 1962 году, дате основания *Electronic Data System Corporation (EDS)*. Основатель компании Росс Перро начал свой бизнес с аренды ночного времени на менфреймах для выполнения ряда бухгалтерских расчетов по заказу крупных банков. Уже в 1963 году *EDS* предоставляла услуги по обработке данных таким организациям, как *Frito-Lay* и *Blue Cross*. Впоследствии *EDS* приняла на себя сопровождение всех информационных потоков *General Motors*, при этом затраты на организацию информационной поддержки сократились с 5-8 млрд до 3-3,5 млрд. долл. в год. В 1998 г. *EDS* реализует услуги в области *IT*-аутсорсинга уже в 44 странах, имея более 9000 клиентов и годовой доход 15,2 млрд. долл.

Однако в начале 70-х гг. эти впечатляющие показатели еще нельзя было предвидеть. В течение 10-15 лет развитие компьютерных систем, появление мини- и микрокомпьютеров существенно снизили стоимость процессов обработки данных. «Стоимость оборудования упала до такого уровня, что приобретение и управление своими собственными компьютерными активами компаниями всех размеров стало оправданным. Стандартные программные пакеты помогали организациям настраивать свои собственные системы с небольшими усилиями по программированию (это стало другой формой аутсорсинга)» [64].

Управление своими собственными активами, обеспечивающими обработку данных, стало рассматриваться как источник конкурентных преимуществ организации. Многие компании в своем стремлении к вертикальной интеграции и усилению контроля над всеми видами деятельности вернули себе функции обработки данных, создав соответствующие внутренние подразделения. На такое решение оказали влияние следующие тенденции, характерные для этого периода развития информационных систем:

- выполнение всех операций в рамках собственной организации считалось выгодным;

- конкуренция на рынке услуг в области информационных технологий была небольшой;
- диапазон видов деятельности расширялся при приобретении и слиянии организаций;
- преследовалась вертикальная интеграция, так как считалось, что она дает больший контроль.

Однако усиление конкуренции в сфере *IT* скоро сделало очевидным относительную дороговизну разработки и поддержки информационных систем собственными силами. Компании осознали важность уменьшения размеров, гибкости и специализации для удержания лидирующих позиций в своей профессиональной сфере. Использование информационных технологий стало рассматриваться как необходимость, а не уникальное конкурентное преимущество. Менеджеры компаний стали все более озабочены результатами эффективности использования *IT*, а не техническими деталями эксплуатации *IT*-инфраструктуры.

Первое крупное соглашение об *IT*-аутсорсинге было заключено в 1989 году, когда компания *Eastman Kodak* наняла сторонние организации для приобретения, запуска и поддержки своих систем обработки информации. *IBM*, *Digital Equipment Corporation* и *Businessland* получили контракты на аутсорсинг общей стоимостью примерно 500 миллионов фунтов стерлингов [64]. Это и другие крупные соглашения привлекли внимание менеджеров-практиков и исследователей к проблемам аутсорсинга. С 90-х гг. XX в. аутсорсинг как практика бизнеса становится предметом систематических научных исследований [14].

*IT*-аутсорсинг традиционно охватывает такие функции, как создание программного обеспечения, выполнение специализированных расчетов, хранение данных, размещение серверного оборудования клиента, поддержку сетевой инфраструктуры, консалтинг и круглосуточные услуги специалистов [82].

Специализированные компании – провайдеры (от англ. *to provide* – «предоставлять услуги»), взявшие на себя *сопровождение всех информационных потоков* крупных, средних и малых предприятий,

сформировали быстро развивающийся рынок услуг *IT*-аутсорсинга, в первую очередь – в США и Западной Европе. Успехам аутсорсеров *IT*-услуг и важности этого вида услуг для всех без исключения сфер деятельности современной организации аутсорсинг и обязан, в сущности, своим повсеместным распространением.

### ***«Вторая волна» IT-аутсорсинга – развитие международного рынка IT-услуг***

«Вторая волна» аутсорсинга, обозначившаяся в отчетах *IT*-компаний значительным увеличением объемов сделок по аутсорсинговым контрактам, связывается аналитиками с тенденцией «вынесения» части бизнес-процессов в страны с традиционно низкими затратами на оплату труда персонала. К этой «второй волне» относится, в частности, широко известное оффшорное программирование – использование труда программистов из других стран, ставшее доступным благодаря повсеместному распространению телекоммуникаций и высокопроизводительных программных средств. Оффшорный аутсорсинг является одним из факторов, определяющих высокие темпы экономического роста стран Юго-Восточной Азии и Индии. Сегодня такие мировые лидеры рынка услуг *IT*-аутсорсинга, как *IBM Global Services*, *EDS*, *Computer Sciences*, *HP*, *Science Applications International*, *Unisys*, *Siemens Business Services*, *CAP Gemini*, предлагая услуги по сопровождению бизнеса, одновременно сами являются крупными заказчиками услуг оффшорного аутсорсинга. В России лидерами в сфере оффшорного *IT*-аутсорсинга сегодня считаются *Luxoft* и *Epam Systems*, в которых трудятся более 1000 сотрудников. В частности, компания *Luxoft* является крупнейшим отечественным разработчиком программного обеспечения на заказ и гордится своим долгосрочным сотрудничеством с такими клиентами как *Deutsche Bank*, *IBM UBS*, *T-Mobile*, *Dell*, *IBS*, Абсолют Банк. Офисы компании *Luxoft* находятся США, Канаде, Великобритании, Германии, Украине и России.

Основной причиной повсеместного распространения оффшорного *IT*-аутсорсинга считается возможность использования более деше-

вого труда высококвалифицированного персонала из других стран. Оплата труда программиста в США или Германии в конце XX в. в несколько раз превышала оплату труда столь же квалифицированного программиста из Индии, Китая или России. Э. Йордон приводит следующий пример: «Когда я впервые посетил Индию летом 1989 г., я узнал, что типичная зарплата начинающего программиста с университетским образованием была примерно \$4000 в год. В это время типичная зарплата начинающего американского программиста была около \$25 000. Минимальная зарплата в США была в 1989 г. \$ 3, 35 в час, это значит, что работающий на полной ставке служащий в *Burger King* или *McDonald's* должен был получить около \$6700 в год. ... Программисты в КНР получали еще более скромную зарплату в \$2160 в год. Существовали апокрифические истории о том, что после развала Советского Союза можно было нанять в России целую команду программистов всего лишь за \$200 в месяц» [25].

Разумеется, эти соотношения значительно изменились в течение последующих десяти лет. Однако, учитывая, что расходы на оплату труда могут составлять до 80% общих затрат компаний-разработчиков программного обеспечения, легко подсчитать выгоды от использования внешних ресурсов. Для крупных корпораций существенную выгоду представляет сокращение общих затрат на 30-40%. Поэтому оффшорный аутсорсинг был и остается привлекательным, несмотря на значительные проблемы, возникающие на практике [103].

«Давайте посчитаем – и все сразу станет понятно. Если вы руководитель организации с 1000 работников умственного труда, средняя зарплата которых составляет \$50 000 в год, то годовая платежная ведомость составляет \$50 миллионов. Добавьте еще 50% на страховку, пособия, аренду помещения и другие накладные расходы, и общая стоимость трудовых ресурсов приблизится к \$75 миллионам. Если можно сократить это на 40%, то это даст \$30 миллионов сокращения расходов. Кто *откажется* от такой возможности? И даже если это вас не вдохновляет, как отказаться от рассмотрения такой возможности, если известно, что конкурент получил \$30 миллионов экономии подобным образом?» [25].

Главную проблему оффшорного программирования специалисты видят в обеспечении одновременно относительно низкой стоимости и высокого качества выполняемых работ. В ряде случаев сокращение затрат на оплату труда специалистов, связанное с использованием оффшорного аутсорсинга, не имеет более никакого значения, так как производительность и качество выполнения отдельных работ значительно снижаются. Тем не менее, остается достаточно видов деятельности, где требования к квалификации оффшорного персонала невелики, а экономия значительна: обработка налоговых деклараций и страховых требований, оформление авиабилетов, службы обработки вызовов и справочные службы, юридические службы, обработка данных клинических исследований и множество других процессов, реализуемых с использованием современных *IT*. В связи с этим, одновременно с широким распространением оффшорного программирования, получил развитие новый сектор услуг: сопровождение внешними провайдерами поддерживающих бизнес-процессов организации-заказчика на основе современных информационных и коммуникационных технологий, известный как аутсорсинг бизнес-процессов (*Business Process Outsourcing, BPO*) [147].

Американские компании с 1990-х гг. широко используют возможности аутсорсинга бизнес-процессов, сокращая тем самым внутренние расходы и вкладывая освободившиеся средства в новые разработки. Например, медицинские компании США практикуют передачу данных рентгеновских исследований, магнитно-резонансной спектроскопии и компьютерной томографии для анализа в Индию, в специальную лабораторию технопарка Бангалор. За счет разницы в стоимости медицинских услуг эти компании получают значительную выгоду [89].

Непременными условиями успешного аутсорсинга бизнес-процессов являются:

- совместимость компьютерных систем, интерфейсов и специального программного обеспечения аутсорсера и заказчика;
- высокая скорость передачи данных, бесперебойная работа и надежность технических средств;

- высокий уровень систем информационной безопасности;
- подготовка аутсорсера в специальной области знаний;
- высокий уровень менеджмента проектов.

Ведущие западные эксперты в сфере *IT*-аутсорсинга добавляют к этому списку немаловажное с их точки зрения условие: хорошее знание не только языков программирования, но и разговорного английского языка. Причем это требование, подразумевающее свободное общение аутсорсера с заказчиком, выдвигается как для персонала служб, непосредственно взаимодействующих с клиентами, так и для технических специалистов.

Анализируя причины оффшорного аутсорсинга, Э. Йордон приводит следующий перечень факторов, определяющих выбор поставщика услуг в странах с низкой зарплатой (Рис. 3.4) [25]. Из менее очевидных факторов, которые не обсуждаются широко и открыто, выделяется возможность приобрести в качестве партнера-аутсорсера компанию с «управляемой» организационной культурой. По критериям, рекомендованным *Software Engineering Institute* Университета Карнеги-Меллон (*SEI*), фактор совместимости организационной культуры и, как результат, возможность достижения высокого качества процессов, оценивается по 5-балльной шкале.

Благодаря аутсорсингу бизнес-процессов клиенты американских и западноевропейских компаний во всем мире получают круглосуточный доступ к услугам *Call*-центров, поисковым информационным системам, Интернет-магазинам, библиотекам, клиентским сервисам банков, авиаперевозчиков, страховых и туристических компаний, отелей, логистических операторов и т.п. К началу XXI в., по оценкам американских исследователей, в мире сложились 5 крупных центров *BPO*, формирующих основную схему мирового «разделения труда»:

- Индия – инжиниринг и техническое сопровождение;
- Китай – производство и техническое сопровождение;
- Мексика – производство;
- Филиппины – административные функции;
- США – аналитика, исследования и разработки. [102]

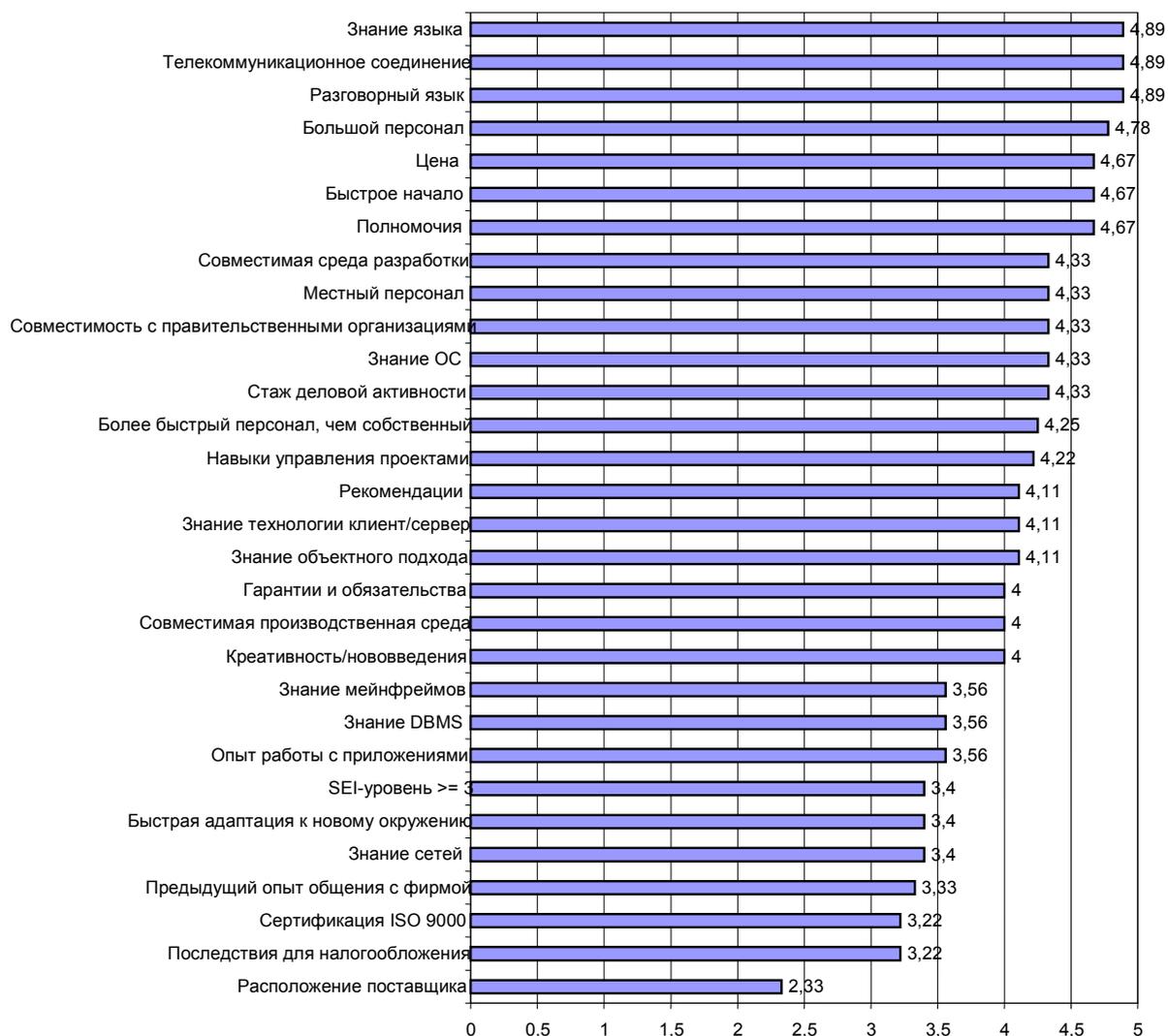


Рис. 3.4. Факторы выбора поставщика услуг ИТ-аутсорсинга в странах с низкой зарплатой  
(0 = неважный, 5 = очень важный)

***«Третья волна» ИТ-аутсорсинга – автоматизация управления на основе высокопроизводительных компьютерных систем***

Спектр услуг ИТ-аутсорсеров расширяется вместе с расширением возможностей информационных и коммуникационных технологий, появлением новых технических и программных средств. В конце XX в. все больше компаний отказалось от сопровождения «унаследованных» информационных систем в пользу полного перехода на аутсорсинг. Своеобразным толчком к наступлению «третьей волны» ИТ-аутсорсинга – эпохи высокопроизводительных компьютерных систем и

автоматизации сферы управления – стала так называемая «проблема 2000». В преддверии смены стандартов данных множество компаний из разных стран заключили крупные аутсорсинговые контракты с мировыми лидерами в сфере ИТ. Примером являются совместные проекты EDS с крупными банками, такими, как *Citibank* и *First Union Corporation* (США), *Commonwealth Bank* (Австралия), *Royal Bank of Scotland* (Великобритания), *First National Bank* (ЮАР), *Kriedietbank* и *ING Bank* (Бельгия), *Societe Generale* (Франция), *Deutsche Bank* и др.

Современные тенденции развития рынка ИТ-аутсорсинга предполагают *комплексный характер услуг*, предоставляемых специализированными компаниями. Как сегодня звучат предложения поставщиков услуг аутсорсинга? «Вы рассматриваете вопрос о переходе на полный ИТ-аутсорсинг? Рассмотрите предложение *Siemens Business Services*. Мы готовы принять на работу Ваш ИТ – персонал, взять на баланс Вашу вычислительную технику, предоставить Вам контактный центр и зарубежные центры обработки данных»<sup>1</sup>. Соглашения по аутсорсингу предполагают также длительный характер взаимоотношений аутсорсера с заказчиком. Примеры контрактов *Siemens Business Services* с крупнейшими клиентами приведены в Таблице 3.2<sup>2</sup>.

Таблица 3.2

### Крупнейшие клиенты Siemens Business Services

Клиент	Объем контракта (млн. евро)	Длительность	Основной вид услуг
BBC	2700	10.5	ИТ-аутсорсинг
National Saving	1500	10	ВРО
Deutsche Bank/ Sinius	180	Постоянно	ИТ-аутсорсинг
Vehicle Inspectorate	330	12	ИТ-аутсорсинг
National Assembly Wales	320	10	ИТ-аутсорсинг
UK Passport Agency	318	10	ВРО

<sup>1</sup> *Siemens Business Services* – 100% дочерняя компания концерна Siemens AG, представлена более чем в 40 странах мира, [www.siemens.ru](http://www.siemens.ru)

<sup>2</sup> По собственным материалам *Siemens Business Services*, 2004 г.

Другой тенденцией развития рынка услуг аутсорсинга *IT* и *BPO* является рост объемов услуг, прогнозируемый специалистами-аналитиками в пределах 8,5 – 8,8% в год.<sup>1</sup>

Поставщики услуг уверенно заявляют о тех преимуществах, которые предоставляет *IT*-аутсорсинг компании-заказчику в отношении повышения гибкости и управляемости бизнеса. К таким преимуществам относятся:

- контроль расходов на *IT*,
- контроль качества услуг через специально разрабатываемые соглашения об уровне сервиса (*Service Level Agreement, SLA*),
- высокое качество обслуживания клиентов и эффективное управление рисками.

Таким образом, *IT*-аутсорсинг 2000 г. уже значительно отличался от аутсорсинга 80-х годов XX в. Это касается как содержания деятельности аутсорсера, так и постоянно возрастающих сумм контрактов. *IT*-аутсорсер превращается в стратегического бизнес-партнера компании, ответственного за важнейшие процессы ее жизнедеятельности, в том числе и отношения с клиентами. Крупнейшими заказчиками *IT*-аутсорсинга являются банки, постоянно развивающие спектр услуг с удаленным доступом (*on-line services*). В США Интернет-банкинг пользуется уже до 52% населения.

Процессы консолидации мировой индустрии, рост количества и сумм сделок слияний и поглощений вывели на первый план проблемы управления подразделениями крупных компаний, разделенными расстояниями и национальными границами. В связи с этим получил распространение *аутсорсинг инфраструктуры* – объединение в огромную сеть всех подразделений компании на основе единого программного решения. Современные технологии автоматизации бизнес-процессов позволяют *IT*-аутсорсерам взять на себя сопровождение финансовой деятельности и ряд функций управления, а также использовать новейшие достижения и «лучшие практики» современного ме-

---

<sup>1</sup> По данным *IT-and Management Market*, Gartner Dataquest, 2003 г.

неджмента в построении корпоративных информационных систем управления, таких как:

- управление ресурсами предприятий (*Enterprise Resource Planning, ERP*);
- управление взаимоотношениями с заказчиками (*Customer Relationship Management, CRM*);
- управление цепью поставок (*Supply Chain Management, SCM*);
- системы электронной коммерции (*e-commerce*) и
- системы управления имуществом предприятий (*Enterprise Asset Management, EAM*).

Показательны данные, полученные *AMR Research* после изучения 13 отраслей американской промышленности и 800 компаний. Целью исследования являлось выяснение вопроса, на какие корпоративные информационные системы предприятия тратят свои деньги. Результаты исследования выглядят следующим образом: *ERP* – 43%; *CRM* – 17%; *SCM* – 13%; другие системы – 27%. При этом, высокотехнологичные компании тратят 28% бюджета на корпоративные информационные системы, фармацевтические – 20%, а финансовые – 15%. Одну только *EPR*-систему *SAP R/3* в мире использует более 60% транснациональных корпораций. В *SAP R/3* реализовано более 1000 бизнес-процессов. В настоящее время разработано 46 версий этой системы на 28 языках. Система внедрена в различных отраслях: аэрокосмической и оборонной; автомобилестроении; банковском деле; химической промышленности; производстве потребительских товаров; проектировании и строительстве; здравоохранении; страховании; СМИ; фармацевтике; розничной торговле и др.

Одним из лидеров мирового рынка услуг аутсорсинга инфраструктуры является *IBM Global Services*, заключающая многолетние контракты и позволяющая заказчику экономить от одной четверти до одной трети расходов на централизованное управление и поддержку всех *IT*-функций. В конце 2002 г. *Deutsche Bank* и *IBM* объявили о подписании соглашения о *стратегическом аутсорсинге* центров данных *Deutsche Bank* в континентальной Европе. Стоимость этого кон-

тракта составляет около 2,5 млрд. евро и предусматривает переход к *IBM* части ресурсов *Deutsche Bank*, а также около 900 служащих. Главный операционный директор *Deutsche Bank* Герман-Йозеф Ламберти сказал: «*Deutsche Bank* планирует сэкономить около 1 млрд. евро в течение 10 лет (из бюджета около 3,5 млрд. евро за 10 лет), значительно преобразовав то, что раньше было постоянными затратами на содержание собственных центров данных, в переменные затраты в зависимости от степени пользования услугами».<sup>1</sup>

В Таблице 3.3. приведены примеры и других крупных сделок по аутсорсингу, заключенных в Германии в конце 2002 – начале 2003 г.<sup>2</sup>

Таблица 3.3

### Крупные аутсорсинг-проекты Германии

Аутсорсер	Предмет соглашения	Заказчик	Объем контракта (млн. евро)	Срок контракта (лет)
IBM	Аутсорсинг инфраструктуры, 900 человек перешли из <i>Deutsche Bank</i> в <i>IBM</i>	<i>Deutsche Bank</i>	2500	10
HP	IT-инфраструктура, хранение данных, сетевой менеджмент и развитие филиалов в 160 странах	Procter&Gamble	3000	10
Postbank (BPO)	Развитие общей платежной системы, включая 5,3 млн. транзакций ежегодно	<i>Deutsche/Dresdener Bank</i>	около 1000 (включая разработку)	5
EDS (BPO)	ПО для сотовых телефонов	T-Mobile	19	3
Accenture (BPO)	BPO и развитие персонала (150 сотрудников)	<i>Deutsche Bank</i>	50 (включая разработку)	5
Accenture (BPO)	BPO закупок, до 7 млрд. евро ежегодно	<i>Deutsche Bank</i>	120 (включая разработку)	5
T-System	Аутсорсинг инфраструктуры	WestLB	200	5
T-System	IT-инфраструктура, принимает 200 сотрудников внешнего поставщика	Vorwerk	150-200 (включая разработку)	10

<sup>1</sup> См. *Intelligent Enterprise*, №17, 2005

<sup>2</sup> Адаптировано по Dittrich, J., Braun, M. *Business Process Outsourcing*. – Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2004

Обобщая данные о распространении различных типов программных решений и принципов организации деятельности, используемых поставщиками услуг, компания *IDC* сформулировала следующий подход к определению типов *IT*-аутсорсинга (Рис. 3.5.)<sup>1</sup>.

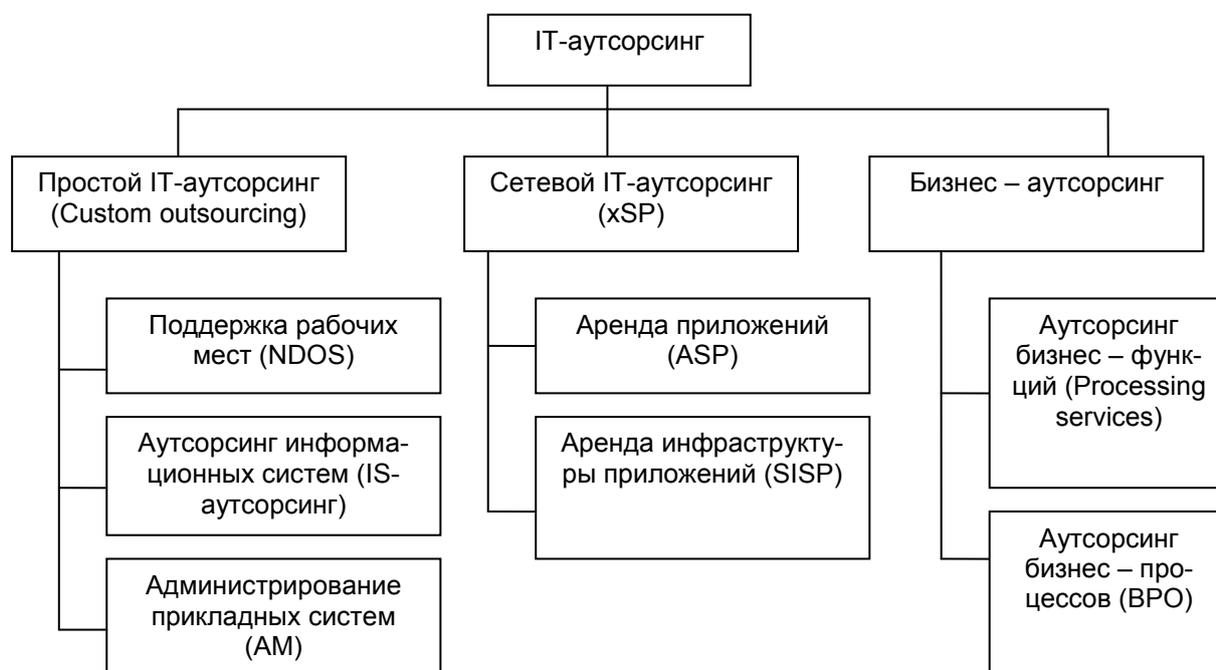


Рис. 3.5. Типы *IT*-аутсорсинга

Российский рынок услуг *IT*-аутсорсинга формируется в результате нескольких взаимосвязанных процессов:

- расширение сферы влияния западных компаний – поставщиков услуг *IT*-аутсорсинга мирового уровня;
- признание на мировом рынке российских компаний – разработчиков программного обеспечения;
- успешное позиционирование специального программного обеспечения и *IT*-услуг российских компаний, ориентированных на российского пользователя

В октябре 2008 г. в России приступило к работе Некоммерческое партнерство содействия развитию стратегического аутсорсинга АСТРА. Целью объединения российских аутсорсеров является стремление решить ряд системных задач:

<sup>1</sup> По данным *IDC*, 2003 г.

- совершенствование законодательной базы (в российском законодательстве понятие «аутсорсинг» до сих пор отсутствует);
- выработка методик, стандартов, регламентов (в том числе в области ценообразования);
- преодоление взаимного недоверия между поставщиками и заказчиками услуг аутсорсинга (как один из вариантов – путем объективной оценки рисков и их страхования);
- решение проблемы предоставления аутсорсинга в регионах, в частности территориально распределенным компаниям.

Учредителями НП АСТРА стали компании «Армада», «Инфосистемы Джет», «Крок», ОТР, «Россервис», «ТесКом» и др. Учредители организации ожидают, что в дальнейшем к ним присоединятся и другие компании (не только российские, но и международные), заинтересованные в целенаправленном развитии российского рынка услуг *IT* и *ВРО*<sup>1</sup>.

### **3.3. Аутсорсинг финансовых бизнес-процессов (*F&A*-аутсорсинг)**

Аутсорсинг бухгалтерских функций и финансовых бизнес-процессов (*Finance and Accounting*, *F&A*-аутсорсинг) – один из самых распространенных видов современного аутсорсинга, непосредственно связанный с *IT*-аутсорсингом. *F&A*-аутсорсинг – это создание эффективных систем бухгалтерского учета, планирования и использования финансовой информации, особенно необходимых растущему бизнесу. Опыт профессиональных бухгалтеров и компаний, предоставляющих услуги *F&A*-аутсорсинга, позволяет оптимизировать структуру финансовых подразделений компании, упорядочить взаимоотношения между финансовыми службами и другими подразделениями в области документооборота, предоставления информации и ее последующей обработки, снижает риск возникновения расходов в связи с ошибками в ведении бухгалтерского учета. Специа-

---

<sup>1</sup> См. Ассоциация за аутсорсинг, <http://www.osp.ru/news/articles/2008/44/5609017>

листы «фабрик бухгалтерского учета» предлагают своим клиентам множество профессиональных услуг:

- готовят первичную документацию по хозяйственным операциям;
- ведут бухгалтерский учет по всем регистрам;
- составляют регистры учета;
- рассчитывают заработную плату и начисляют налоги на фонд оплаты труда;
- рассчитывают все налоги;
- составляют бухгалтерскую отчетность (расчеты, декларации);
- сдают отчетность в налоговые органы и внебюджетные фонды;
- представляют интересы компании-заказчика в налоговых органах и внебюджетных фондах, принимают инспекторские проверки, и прочее.

Основная часть работ выполняется при этом в офисе аутсорсера. Процессы передачи финансовых функций на аутсорсинг строятся на основе специального регламента взаимодействия компании-заказчика с аутсорсером, отражающего, какие данные и документы и на какой срок будут переданы аутсорсеру. Немаловажным плюсом аутсорсинга финансовых функций является и возможность страхования ответственности аутсорсера.

Взаимовыгодные отношения в рамках *F&A*-аутсорсинга уже более 15 лет связывают *Accenture* и *British Petroleum*, и эта сделка остается одной из наиболее крупных в мире. Процессы консолидации, переживаемые *British Petroleum* в этот период, способствовали расширению аутсорсинга бизнес-процессов, так как с изменением масштаба бизнеса изменялись и масштабы оказываемых услуг. С 1998 г. *British Petroleum* разделила *F&A*-аутсорсинг добывающих производств и сбытовой сети как в Европе, так и в Северной Америке между двумя крупными провайдерами: *Accenture* и *IBM*. Такая модель *F&A*-аутсорсинга обеспечивает устойчивость компании и снижает риски. Поставщики услуг *F&A*-аутсорсинга для *British Petroleum* имеют центры обслуживания в Хьюстоне, Тулсе и на Аляске (США), в Калгари

(Канада), Абердине, Роттердаме и Лиссабоне (Западная Европа), Бангалоре (Индия) и Кракове (Польша). Поставщики услуг являются одновременно владельцами процессов и технологии *SAP*. «Результатом такого сотрудничества стало, по моему определению, сообщество по увеличению ценности», – так назвал созданное в рамках аутсорсинга партнерство Алан Эйлис, вице-президент группы финансовой инфраструктуры *BP* [28].

По результатам специального исследования, проведенного *Accenture* совместно с *Economist Intelligence Unit* в 2003 г. среди высших финансовых руководителей более 200 компаний, *F&A*-аутсорсинг охватывает следующие функции (Рис. 3.6.)

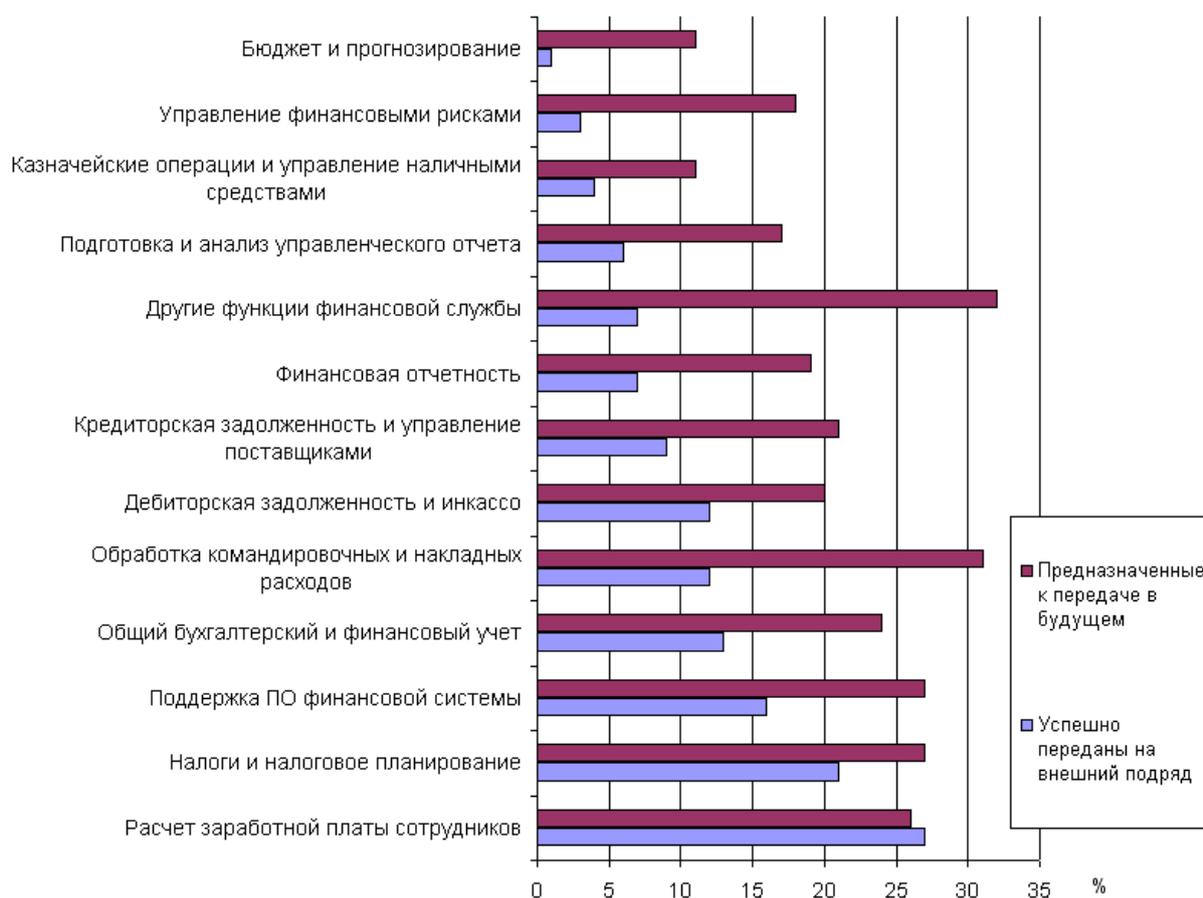


Рис.3.6. *F&A*-функции, передаваемые компаниями на аутсорсинг

Развитием аутсорсинга финансовых функций является использование так называемых Общих Центров Обслуживания (ОЦО) (*Shared Services Center, SSC*) на основе современных информационных систем. Такая форма аутсорсинга бизнес-процессов объединяет аутсор-

синг инфраструктуры и *F&A*-аутсорсинг, а также закупки и ряд функций управления персоналом организации. Как правило, к услугам *Shared Services Center* прибегают компании, желающие избежать дублирования специальных функций в каждом из своих многочисленных подразделений. *Shared Services Center* способствуют ускоренному внедрению новых бизнес-моделей в управлении компанией, унификации, стандартизации бизнес-процессов и повышению их эффективности, снижению затрат, распространению опыта менеджмента ведущих корпораций. От 30 до 80-85% отдельных финансовых бизнес-процессов компании могут быть переведены в Общий Центр Обслуживания в рамках соглашения об *F&A*-аутсорсинге (Рис. 3.7)<sup>1</sup>. При этом процессы, играющие определяющую роль в выборе пути стратегического развития, принятии инвестиционных решений и т.п., остаются внутри компании.

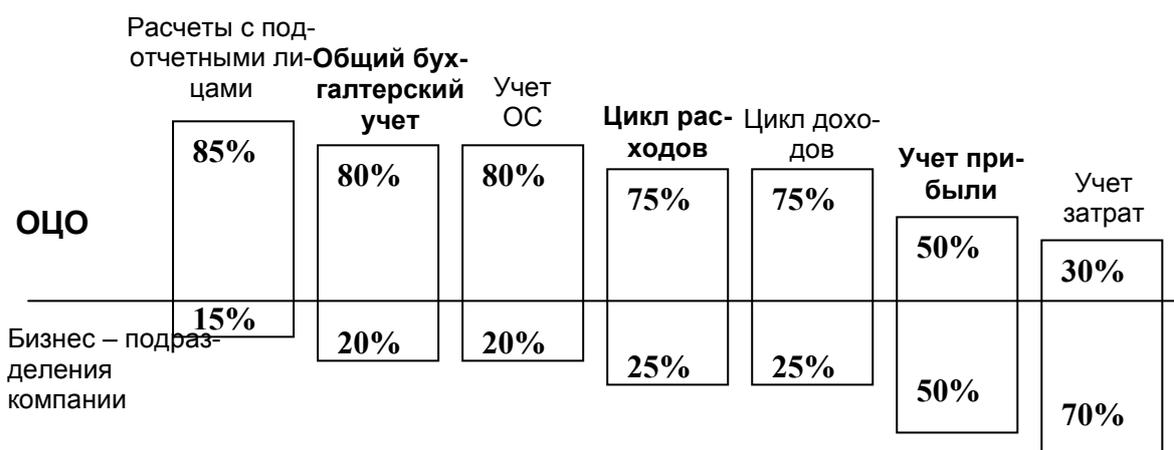


Рис. 3.7. Доля финансовых бизнес-процессов компании, переводимая в *Shared Services Center* в результате использования аутсорсинга

Пользование услугами *Shared Services Center* способствует сокращению затрат компании по отдельным финансовым бизнес-процессам до 65% (Рис. 3.8)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> По материалам *Accenture*

<sup>2</sup> По данным *Society of Management Accountants of Canada*, 2004

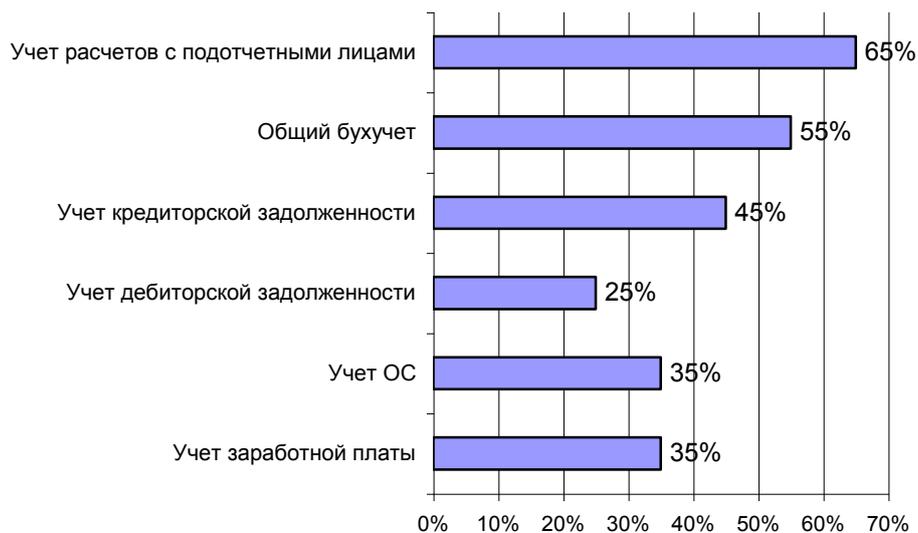


Рис. 3.8. Сокращение затрат по финансовым бизнес-процессам при использовании услугами *Shared Services Center*

Можно выделить несколько *моделей* аутсорсинга финансовых бизнес-процессов, различающихся степенью совместного использования активов и персонала организаций-партнеров, а также глубиной трансформационных процессов:

- простой аутсорсинг финансовых бизнес-процессов (иначе называемый *обычный* аутсорсинг): привлечение узкоспециализированного провайдера при заключении обычного договора об оказании услуг. Предполагает использование стандартизованных процессов с целью снижения затрат;
- аутсорсинг финансовых бизнес-процессов с переводом части персонала и активов заказчика в организацию провайдера. В ряде источников назван также *совместным* аутсорсингом [28, с.50] из-за участия обеих сторон в разработке требований к организации выполнения бизнес-процессов;
- трансформационный аутсорсинг бизнес-процессов: радикальная перестройка бизнеса заказчика на основе решений по автоматизации управления финансовыми и другими бизнес-процессами, предлагаемыми поставщиком услуг *BPO*. Может сопровождаться созданием совместного предприятия по управлению активами и персоналом заказчика.

По данным, приводимым *Harvard Business Review*, сокращение издержек в реальных проектах по созданию общих центров обслуживания находится в зависимости от сценария перестройки (трансформации) бизнеса, определяемого объемами передаваемых в ОЦО активов и переведенного персонала (Рис. 3.9)<sup>1</sup>

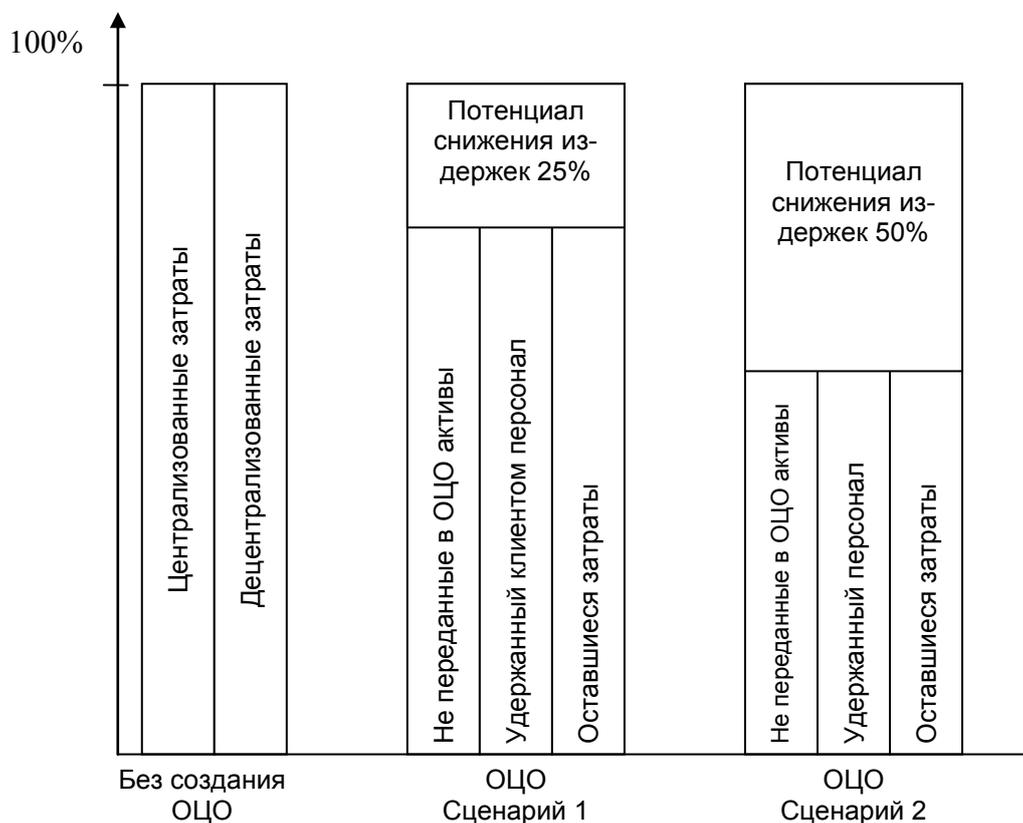


Рис. 3.9. Потенциал снижения затрат при различных сценариях трансформации бизнеса

Современный рынок услуг *F&A*-аутсорсинга растет примерно на 10% в год и предполагает все более тесное сотрудничество партнеров в различных сферах деятельности. Предложение на этом рынке формируют как известные компании, традиционно специализирующиеся в области *IT*-аутсорсинга и *BPO*, так и молодые оффшорные фирмы, комбинирующие возможности центров обработки вызовов (*Call-center* и *Customer Care Center*) с услугами *F&A*. Для регулирования отношений на этом рынке в США принят специальный закон, запре-

<sup>1</sup> См. *Harvard Business Review*, ноябрь 2007, с. 24.

шающий аудиторским фирмам оказывать своим клиентам услуги *F&A*-аутсорсинга.

До недавнего времени основными пользователями услуг *F&A*-аутсорсинга в России были западные компании, распространяющие на свои российские представительства обычную практику привлечения внешних специалистов. Однако в последнее время и российские организации все шире используют преимущества аутсорсинга, а предложения *F&A*-аутсорсеров на российском рынке становятся все привлекательнее. В соответствии со статьей 6, п. 2 «в» Федерального Закона от 21 ноября 1996 г. №129-ФЗ «О бухгалтерском учете» руководство организации вправе передавать на договорных началах ведение бухгалтерского учета:

- централизованной бухгалтерии;
- специализированной организации
- бухгалтеру-специалисту.

Среди услуг *F&A*-аутсорсинга в России пользуется особым спросом именно аутсорсинг бухгалтерского учета. При этом между организацией-заказчиком и исполнителем (аутсорсером) заключается, как правило, договор возмездного оказания услуг (в соответствии с п.2 ст. 779 ГК РФ), в котором осуществляется разграничение ответственности сторон за выполнение отдельных операций по ведению бухгалтерского учета. Соответствующее разграничение ответственности касается при этом работников бухгалтерии организации-заказчика (при сохранении штата) и отражается в должностных инструкциях, что позволяет исключить дублирование функций, сократить потери рабочего времени и обеспечить соответствие принимаемого решения об аутсорсинге законодательным нормам.

### 3.4. Аутсорсинг исследований и разработок (*R&D* – аутсорсинг)

«Общество информационных технологий и мобильной связи не может быть построено в одиночку никакой организацией. Оно требует обширной кооперации между компаниями, которые одновременно могут быть соперниками».

Т. Мерриден «*Бизнес-путь Nokia*»

Аутсорсинг исследований и разработок (*R&D* – аутсорсинг), иначе называемый аутсорсингом НИОКР, получил широкое распространение в конце XX – начале XXI в. благодаря интеграции технологий и расширению рынков высокотехнологичной продукции.

Сокращение жизненного цикла продуктов и технологий заставляет компании непрерывно ускорять разработку и рыночное продвижение новинок. Конкурентоспособность в высокотехнологичных отраслях промышленности зависит уже не столько от разработки новых моделей продукции, сколько от способности компании сделать правильный выбор технологического решения. Оставляя за собой принципиальный выбор технологических решений, ведущие мировые компании заинтересованы в привлечении внешних организаций для выполнения работ, связанных с доведением этих решений до конкретного продукта и потребителя.

Роль интеграции технологий существенно возросла с расширением спектра доступных компаниям научных достижений. Даже в рамках одной продуктовой линии значительно увеличилось разнообразие используемых технологий. «В современном компьютере, в частности, применены наработки практически всех областей естественных наук и математики – от теории ядерного распада, нашедшей применение в производстве динамической памяти (*DRAM*), до теории графов, используемой в программном обеспечении, которое в эту память записывается. Еще в 1970-х и в начале 1980-х гиганты вроде *IBM* и *AT&T* вели всесторонние исследования практически во всех областях,

имеющих отношение к их бизнесу. Сегодня это не под силу ни одной компании» [70, с.10].

Мировое разделение труда и развитие конкуренции оказали значительное влияние на формирование самой мобильной отрасли современной промышленности – производства электроники. Не только сборочное производство, но и разработка продуктовых линий крупных компаний-держателей торговой марки вынесены сегодня в страны Юго-Восточной Азии.

Примеры компаний – разработчиков и производителей электронных устройств, продукция которых используется лидерами мирового рынка, приведены в Таблице 3.4. Названия этих компаний остаются, как правило, неизвестными обычному покупателю.

Таблица 3.4

#### Компании – производители и разработчики электроники

Компания (страна)	Описание	Штат разработчиков, чел.	Основные разработки
Cellon (США)	Независимое проектное бюро, имеет крупные лаборатории в Китае и Франции	800	Мобильные телефоны, устройства беспроводной связи для Philips, Siemens, Haier и других
Compal (Тайвань)	Крупный разработчик компьютеров, в настоящее время – ведущий производитель мобильных телефонов	1000	Ноутбуки, мобильные телефоны для Motorola, Toshiba, Sony-Ericsson и других
Flextronics (Сингапур)	Гигант промышленного сервиса и дизайна на глобальном рынке	7000	Мобильные телефоны, принтеры, телекоммуникационное оборудование
HTC (Тайвань)	Контрактный производитель и ведущий разработчик мобильных устройств беспроводной связи	900	Smart-фоны для T-Mobile, Audiovox, Verizon и других
Premier (Тайвань)	Контрактный производитель и разработчик цифровых камер и проекторов.	450	Цифровые камеры, устройства формирования изображения для HP, Fuji Photo, Olympus, Konika и других

Quanta (Тайвань)	Лидер в производстве портативных компьютеров, расширяющий выпуск мобильных телефонов и сетевых цифровых устройств	7000	Ноутбуки для Dell, Apple, Sony и др.
Wipro (Индия)	Мировой контрактный производитель и разработчик телекоммуникационного оборудования и электроники для автомобилей	8000	Телекоммуникационное оборудование, автомобильные электронные системы, чипы

Объемы продаж «неизвестных» разработчиков и производителей электроники, производящих продукцию для фирм с известными на рынке именами, неуклонно растут (Рис. 3.10)<sup>1</sup>.

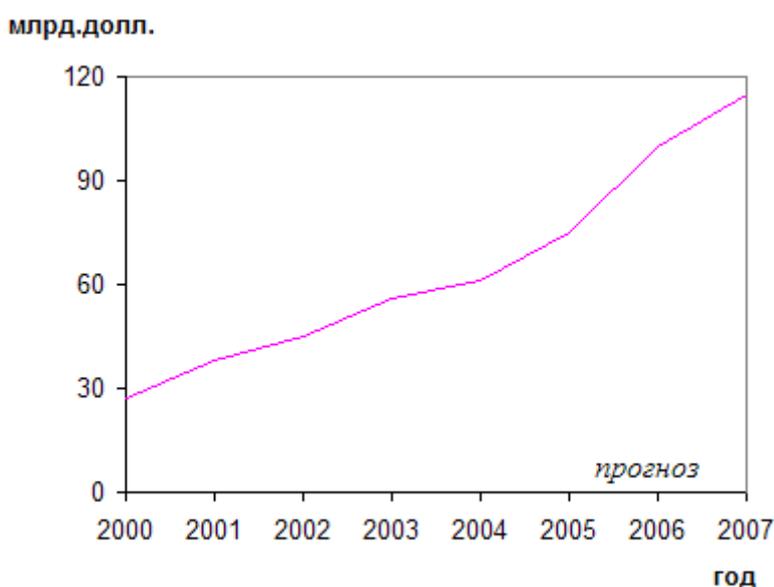


Рис. 3.10. Объемы продаж «неизвестных» производителей электроники

Если в 1980-1990 гг. ведущие корпорации стремились к вынесению в страны Юго-Восточной Азии производственных мощностей, сохраняя в неприкосновенности НИОКР, то в настоящее время практически в каждом электронном устройстве присутствуют компоненты, созданные по проектам аутсорсеров.

С 2002 по 2005 г. компании-лидеры мирового рынка, такие как *Dell, Philips, Cisco, Hewlett-Packard, Motorola, Ericsson* и др., существенно сократили собственные расходы на разработку новых продук-

<sup>1</sup> См. *BusinessWeek*, 21.03.2005

тов. Рынок услуг аутсорсинга исследований и разработок (*R&D*) набирает обороты. Компания *IBM* привлекает к созданию следующего поколения компьютеров более 1200 инженеров по всему миру, и этот проект признан сегодня одним из самых крупных инновационных проектов. Миллионы мобильных телефонов для *Motorola* создает и производит тайваньская *BenQ Corp.* До 70% устройств *MP3*, продаваемых в мире, разрабатывают и выпускают «неизвестные» компании. Такая же тенденция существует в отношении мультимедийных устройств и множества других компонентов, пользующихся постоянным спросом на рынке. Другие примеры аутсорсинга разработок и производства электроники приведены в Таблице 3.5.

Таблица 3.5

#### Аутсорсинг разработок и производства электроники

Продукт	Основные разработки и производство	Объемы R&D-аутсорсинга	Основные торговые марки
Персональные карманные компьютеры (PPC) и PDA	HTC, Compal, Inventec	70%	Hewlett-Packard
Ноутбуки	Quanta, Compal, Wistron, FIC, Asustek	65%	Dell, Hewlett-Packard, Sony, Apple
Цифровые фотокамеры	Sanyo, Premier, Altek, Primax	30%	Nikon, Canon, HP, Kodak
Мобильные телефоны	Compal, Cellon, Flextronics, BenQ	20%	Nokia, Sony-Ericsson, Philips, Siemens, Motorola ведущие операторы AT&T, T-Mobile

Компании из Юго-Восточной Азии выходят в число лидеров *ODM*-производства (*Original Design Manufacturer* – разработчик изделия и/или дизайна). Они используют базовые микросхемы, производимые *Texas Instruments* (США), элементарные проекты, предоставляемые заказчиком, и все остальное способны сделать сами. При этом готовое изделие поставляется на рынок под маркой, например, *Dell*, *Hewlett-Packard* или *Philips*.

Чем вызваны такие решения? До 70% стоимости, например, мобильного телефона может составлять стоимость новой платформы. По статистике, для разработки новой платформы требуется около 10 млн. долл. и работа 150 инженеров. Однако новая модель телефона может оказаться в числе дешевых уже через месяц после выхода на рынок. Основной доход продавцы телефонов получают от реализации по высоким ценам моделей с новым дизайном корпуса, использованием новых видов металла и пластмасс, новыми дополнительными функциями, так как модели всех марок обладают, по сути, одними и теми же базовыми техническими характеристиками. Множество новых моделей с одинаковыми функциями выпускаются на рынок одновременно. Привлекательность внешнего вида, подключение к базовой модели дополнительных опций и огромный выбор сопутствующего программного обеспечения обеспечивается исключительно использованием услуг компаний-аутсорсеров, создающих на базе стандартной платформы множество вариантов «модных игрушек» для взрослых.

Тайваньские *R&D*-аутсорсеры полагают, что лучше своих заказчиков из США представляют тенденции современного рынка электронных устройств и имеют возможности объединить все лучшие достижения промышленности при создании, например, нового дизайна мобильных телефонов или цифровых фотокамер. Следующим этапом «передачи функций» является выполнение аутсорсером уже полного проекта новой платформы устройства.

Ведущие аналитики в этой области уже назвали *R&D*-аутсорсинг «новым мега-трендом современной промышленности». Вся электроника строится на одних и тех же компонентах. Зачем же крупным западным компаниям тратить миллионы долларов, чтобы дублировать разработки друг друга, если они могут покупать готовые проекты? Силы их собственных *R&D*-подразделений будут сокращены от нескольких тысяч до нескольких сотен человек, которые должны сосредоточиться на разработке составляющей собственности компании уникальной архитектуры устройства, спецификации и управлении глобальными *R&D* – проектами. Одновременно происходит и некото-

рое снижение расходов на содержание *R&D*-подразделений, отмеченное специалистами-аналитиками в 2004 г. практически для всех ведущих компаний отрасли.

Одна из задач *R&D*-аутсорсинга – *разработка технологий нового поколения*, объединение для достижения этой цели интеллектуального потенциала специалистов всего мира.

Аутсорсинг как форма интеграции интеллектуального потенциала партнеров уже сегодня является основой создания глобальных стратегических альянсов в инновационной сфере. Группа ведущих сетевых операторов мира объявила о создании альянса *Next Generation Mobile Networks* для разработки принципов развития сетей мобильной связи третьего поколения (*3G*). Среди участников альянса такие гиганты отрасли, как *China Mobile* (Китай), *Orange* и *Vodafone* (Великобритания), *T-Mobile* (Германия), *KPN* (Нидерланды), *Sprint Nextel* (США) и *NTT DoCoMo* (Япония). Сети третьего поколения обещают весьма обширные возможности – видеотелефонию, видеоконференции, видеопочту, высокоскоростной доступ в Интернет, удаленную медицинскую диагностику, автомобильную навигацию и глобальный роуминг. Внедрение новых стандартов мобильной связи приведет к изменению рынка электронных устройств, что, в свою очередь, стимулирует производителей электроники к поиску новых форм стратегического сотрудничества для поддержания конкурентоспособности торговых марок.

Промышленность мобильных технологий принципиально основана на сотрудничестве в целях использования единых стандартов. Результатом такого сотрудничества является *WAP (Wireless Application Protocol)*. Благодаря *WAP* телефон превращается в мобильный терминал. Каждый может скачать спецификацию *WAP* из Интернет и использовать ее для получения услуг, предоставляемых пользователям мобильных терминалов. Эта спецификация имеет название *Bluetooth*. *Bluetooth* позволяет быстро и беспрепятственно, без кабеля связываться с широким диапазоном технических устройств, как в офисе, так и за его пределами. Группа *Bluetooth – Special Interest*

*Group, SIG*, была создана в 1998 году пятью компаниями – *Nokia, Ericsson, IBM, Intel* и *Toshiba* – для разработки единых стандартов *WAP* и их дальнейшего использования в системах беспроводной связи. Единые стандарты – существенный шаг в обеспечении увеличения объемов продаж собственных устройств каждого из участников рынка. Совместная разработка стандартов является гораздо более быстрой и экономичной, чем создание и последующая продажа технологии ее единственным автором.

### **3.5. Аутсорсинг логистических функций и бизнес-процессов**

#### ***Логистические провайдеры***

Аутсорсинг логистических функций и бизнес-процессов состоит в использовании для реализации логистической деятельности компании услуг внешней организации – логистического аутсорсера или провайдера (оператора) (*Logistic Service Providers, LSP, 3PL, TPL*). Аутсорсинг логистических функций иначе называют *контрактной логистикой*.

*Логистические провайдеры* – это специализированные коммерческие организации, выполняющие отдельные операции или комплексные логистические функции (складирование, транспортировка, управление заказами, физическое распределение и пр.), а также осуществляющие интегрированное управление логистическими цепочками организации-заказчика. Логистика оперирует следующими терминами:

1PL – *First Party Logistics* – автономная логистика, когда организация самостоятельно осуществляет выполнение всех логистических функций;

2PL – *Second Party Logistics* – использование услуг узкофункциональных логистических посредников (транспортные компании, экспедиторы, таможенные агенты, страховые компании, склады и грузовые терминалы выполняют отдельные логистические функции);

3PL – *Third Party Logistics* – все логистические функции переданы на аутсорсинг логистическому провайдеру, который осуществляет комплексный логистический сервис;

4PL – *Fourth Party Logistics* – логистический оператор осуществляет также управление цепями поставок организации-заказчика (*SCM – Supply Chain Management*).

5PL – *Fifth Party Logistics* – логистический оператор, принимая на себя функции 4PL, широко использует Интернет, как единую виртуальную платформу, обеспечивающую более глубокое и всестороннее взаимодействие и координацию работы с обслуживаемыми клиентами [81].

Предложение на рынке услуг логистического аутсорсинга формируется, таким образом, специализированными организациями, способными взять на себя управление потоковыми процессами заказчика. Этапы развития логистических провайдеров во взаимосвязи с развитием рынка логистического аутсорсинга и комплексом предоставляемых ими услуг представлены на Рис. 3.11.

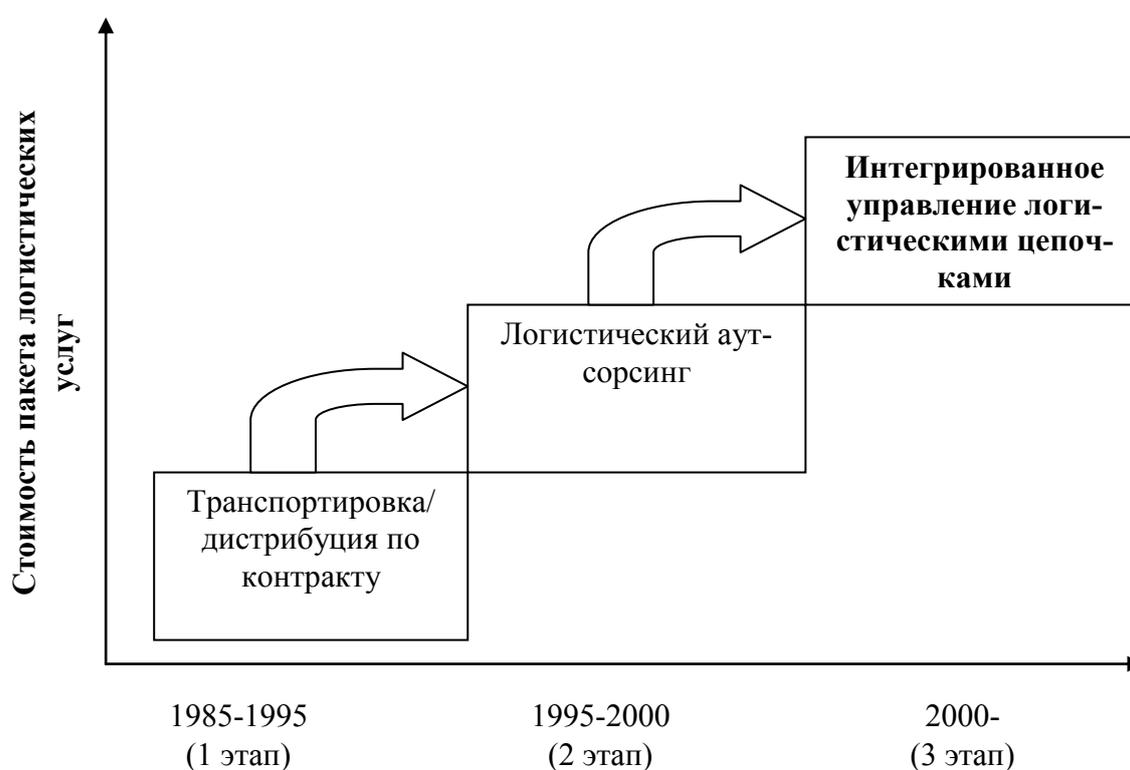


Рис. 3.11. Этапы развития логистической компании во взаимосвязи с комплексом услуг аутсорсинга

По оценке РБК, общий оборот мирового рынка транспортно-логистических услуг в 2007 г. составил 2,2 трлн. долл. США и вырос на 25% по сравнению с 2006 г. Аналитики связывают рост данного рынка с масштабным развитием азиатского, латиноамериканского и российского рынков. По данным международных экспедиторов, 2/3 общего оборота рынка транспортно-логистических услуг приходится на аутсорсинг. При этом доля провайдеров уровня *3PL* и *4PL* не превысила 1/5.

По экспертным оценкам, опубликованным в отчете “*Third Party Logistics Study: Results and Finding of the 2007 12<sup>th</sup> Annual Study*”, в 2007 г. географическая востребованность услуг провайдеров уровня *3PL* примерно одинакова в четырех регионах мира (Северная Америка, Латинская Америка, Азиатско-Тихоокеанский регион и Европа) и составляет от 21 до 29% в общем обороте. Услугами логистических провайдеров, создающими высокую добавленную стоимость, преимущественно пользуются компании следующих отраслей:

- высокотехнологичный бизнес (16%);
- промышленное производство (13%);
- производство потребительских товаров (13%);
- здравоохранение (11%);
- автомобильная промышленность (9%);
- розничная торговля (5%).<sup>1</sup>

Целесообразность использования логистического аутсорсинга определяется для организации-заказчика в общем случае следующими основными причинами:

- тесная взаимосвязь предприятий-производителей и поставщиков продукции с предприятиями транспортной отрасли во всех звеньях цепочки создания добавленной стоимости;
- возможность для производителя отказаться от непрофильных видов деятельности (логистика);

---

<sup>1</sup> См. *Логистика*, №3, 2008, с. 6

- повышение гибкости, как в отношении развития собственной организации, так и в отношении ее деятельности на рынках;
- использование всех преимуществ логистического подхода к управлению собственной деятельностью без необходимости развивать собственные компетенции в этой сфере;
- снижение общих затрат, изменение структуры затрат;
- комплексное логистическое обслуживание высокого качества, которое обеспечивает провайдер;
- повышение качества услуг для конечного потребителя, что положительно отражается на имидже компании-заказчика и др.

Организация – заказчик имеет возможность отдать под контроль провайдера сразу все логистические операции, а также консалтинг, выполнение необходимых экспертиз, внедрение информационных систем и пр. Как правило, логистическими провайдерами высокого уровня накоплен богатый опыт логистического управления, в этих компаниях работает квалифицированный персонал и имеется развитая инфраструктура (склад или транспортно-распределительная сеть, парк разнообразных транспортных средств, а также сеть международных транспортных агентов и т.п.) [7].

Рассматривая результаты внедрения логистического аутсорсинга в организации, следует выделить такие положительные аспекты:

- аутсорсер обладает необходимыми ресурсами, позволяющими реагировать на увеличение спроса или другие изменения рыночной конъюнктуры, в том числе сезонные;
- аутсорсер оказывает организации – заказчику поддержку при выведении на рынок новых продуктов через собственную дистрибутивную сеть;
- аутсорсер обеспечивает полный мониторинг логистической цепочки, что отвечает интересам конечного потребителя и позволяет избежать издержек, связанных со сбоями в поставках;
- наконец, аутсорсер несет ответственность за бесперебойное функционирование сети и выполнение логистических операций на условиях, определенных контрактом.

Графически разделение мирового рынка логистических провайдеров по типам представлено на Рисунке 3.12<sup>1</sup>.

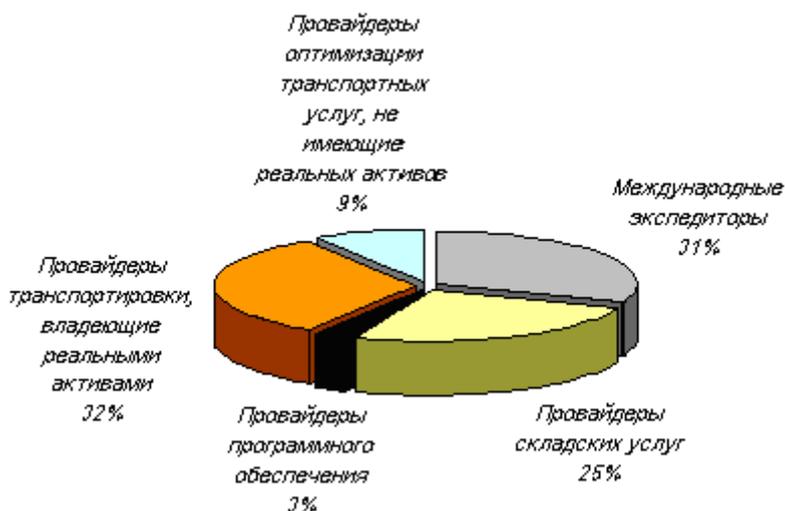


Рис.3.12. Структура мирового рынка логистических провайдеров (1997 г.)

Спектр услуг, предоставляемых провайдерами различных типов, представлен в Таблице 3.6.

Таблица 3.6

### Типы логистических провайдеров

Типы логистических провайдеров	Основные услуги	Примеры компаний
Провайдеры по транспортировке (на основе компаний-перевозчиков), владеющие реальными активами	Логистика «размещения» (dedicated logistics). Транспортировка, централизованные перевозки, обслуживание, маршрутизация	Schneider, Ryder, Hunt, Danzas, TNT, UPS, FedEx, Airborne, DHL
Провайдеры оптимизации транспортных услуг, не имеющие реальных активов	Интегрированная логистика. Сервисно-ориентированная логистика, сфокусированная на технологии и инжиниринге	CH Robinson, Mark VII, Ryder, UPS Worldwide, Menlo, FedEx
Провайдеры складирования, формирующие добавленную стоимость	Интегрированная и логистика «размещения». Технологии, складирование и транспортировка	Caliber, DSC, Tibbett & Britten, GATX, Exel Logistics, Fiege Group, Menlo

<sup>1</sup> Источник: *Armstrong & Associates: Who's Who in Logistics, 2000; Mercer Management Consulting, Inc. analysis*

Международные экспедиторы, осуществляющие аутсорсинг логистических функций (не имеющие реальных активов)	Интегрированная логистика с возможностями международного экспедирования	AEI, Circle, MSAS, Kintetsu
Провайдеры программного обеспечения	Пакеты логистических программ.	Manugistics, I2/ Intertrans, McHugh, Logility, Extricity, Manhattan

В 2007 г. на рынке контрактной логистики лидируют провайдеры логистических услуг мирового уровня: *DHL* (6,2%), *CEVA* (1,8), *Kuehe&Nagel* (1,3%), *UPS* (1,2%).

Рассматривая качество услуг и спектр предложений логистических провайдеров, можно выделить следующие последовательные уровни развития аутсорсинга логистических функций для организации-заказчика (Табл 3.7).

Таблица 3.7

### Уровни развития услуг аутсорсинга логистических функций

Уровень развития	1 уровень	2 уровень	3 уровень
Количество функций, передаваемых провайдеру	Единственная функция	Несколько функций	Комплекс взаимосвязанных функций
Компетентность провайдера	Много активов. Выполнение отдельных операций	Смещение от владения активами к владению информацией	Акцент на управление информацией/знаниями, интегрированные ИТ решения
Характер взаимоотношений	Контракт на год	Долговременные отношения (контракт на 3 – 5 лет)	Стратегическое партнерство, крупные контракты
Доступ к рынкам сбыта	Местный, региональный	Межрегиональный	Глобальный. Доставка «от двери-до двери»
Ценность контракта для заказчика	Снижение издержек за счет частичной реорганизации и реинжиниринга бизнес – процессов (BPR)	Снижение издержек, рост доходов при расширении рынков сбыта	Оптимизация бизнес – процессов (в соответствии со стандартом ISO 9000)

## **Формы аутсорсинга логистических функций и бизнес-процессов**

Развитие аутсорсинга логистических функций находится в прямой зависимости от наличия адекватного предложения на рынке услуг. Кроме того, многие организации не отказываются от выполнения собственными силами отдельных логистических функций, так как уже располагают необходимым складским хозяйством и транспортом. Выделение в общей сумме затрат компании составляющей логистических затрат (включая все издержки, связанные с содержанием, ремонтом и обслуживанием соответствующей инфраструктуры) становится первым шагом на пути к использованию аутсорсинга.

Формы аутсорсинга логистических функций представлены на Рис. 3.13.

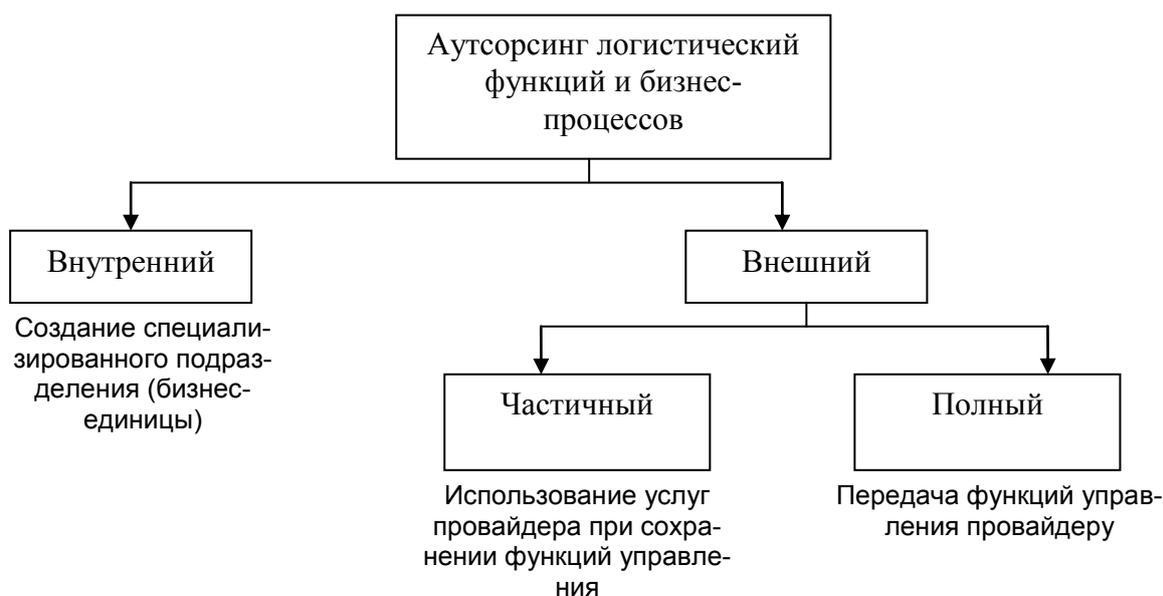


Рис. 3.13. Формы аутсорсинга логистических функций и бизнес-процессов

Данная классификация форм логистического аутсорсинга справедлива как в отношении отдельных функций (например, транспортировки или складирования), так и в отношении целого комплекса взаимосвязанных функций (например, управления закупками).

Специалисты КИА-Центр полагают, что основная выгода от использования логистического аутсорсинга состоит в визуализации ло-

гистических издержек. При этом нельзя исключать, что некоторые операции организация способна выполнять самостоятельно при более низких затратах, чем стоимость услуг провайдера [2].

В ряде случаев организация способна воспользоваться внешними ресурсами, предоставляемыми аутсорсером, сохраняя за собой возможность управления ими. При этом эффективность использования внешних ресурсов должна определяться уровнем разделения ответственности и рисков. Необходимо различать, например, сущность предложений сторонних компаний, связанных с арендой складских помещений или услугами ответственного хранения.

Поскольку форма аутсорсинга полностью определяется *условиями заключаемого контракта*, формирующего юридическую сторону взаимоотношений сторон, именно в контракте должны найти отражение четко сформулированные ожидания заказчика с одной стороны, и однозначно зафиксированные обязательства поставщика услуг – с другой.

Примером разделения функций и ответственности сторон при выборе формы аутсорсинга может служить соглашение, заключенное компанией *Hewlett Packard* с логистической компанией *Kuehne&Nagel*. Доля участия *HP* в цепочке создания стоимости в секторе производства компьютеров под собственной маркой составляет 7%. *HP* производит продукцию в Сингапуре. При выборе логистического оператора основное внимание уделялось времени поставки, которое должно было сократиться с 5 недель до 48 часов. *Kuehne&Nagel* собирает воедино данные прогноза о продажах *HP*, данные о полученных заказах, данные о складских запасах *HP* в Европе и данные производственного плана в Сингапуре, наблюдает за запасами и информирует отдел сбыта о дополнительных расходах по сбыту при изменении производственного плана. При этом:

- *Kuehne&Nagel* управляет складом *HP*;
- *Kuehne&Nagel* передает информацию в отдел производственного планирования;

- *HP* не нужно иметь в своей структуре подразделение планирования производства;
- существует определенная зависимость *HP* от *Kuehne&Nagel*. *HP* расценивает это как риск и в настоящее время несколько снижает уровень сотрудничества.

В рамках контракта на аутсорсинг функции *Kuehne&Nagel* следующие:

- рассчитывает, когда необходимо организовать перевозки, чтобы обеспечить оговоренные сроки доставки;
- определяет, какие виды транспортных средств нужно использовать, чтобы снизить издержки;
- планирует и ведет бухгалтерский учет перевозок;
- несет ответственность за все транспортные операции.<sup>1</sup>

### ***Российский рынок услуг аутсорсинга логистических функций***

Российский рынок контрактной логистики формируется за счет предложений различных по своему уровню логистических посредников: от высокотехнологичных логистических провайдеров уровня *3PL*, предоставляющих комплексный логистический сервис, до небольших региональных компаний, предлагающих преимущественно аренду складских помещений класса *B* и *C* и услуги транспортировки.

Стоимость услуг профессиональных логистических аутсорсеров, предлагающих весь комплекс услуг с высокой добавленной стоимостью, пока слишком велика для российского рынка, а развитие логистической инфраструктуры недостаточно. «Сегодня в России в основном внешним операторам передаются транспорт, складирование и комплектация отгрузок, а более сложные логистические операции реализуются самостоятельно» [2].

Потребителями российского рынка услуг аутсорсинга логистических функций являются крупные промышленные компании и торговые сети. Значительную часть из них составляют западные компании,

---

<sup>1</sup> См. *Логинфо*, №4, 2008, с. 55

переносящие на российскую почву практику управления логистикой, принятую за рубежом. При этом в отсутствие предложения на рынке услуг некоторые из них вынуждены создавать собственные логистические предприятия, передаваемые затем в управление провайдером услуг. Сеть предприятий быстрого питания *McDonald's* самостоятельно развивала свои логистические функции и объекты в России, а затем передала управление ими компании *Rulog*. Аналогичный путь прошла *Indesit Company*. Ее распределительным центром в Липецке управляет французский оператор *Geodis*.

Предложение на российском рынке логистического аутсорсинга сформировано тремя основными категориями услуг (Рис. 3.14)<sup>1</sup>.

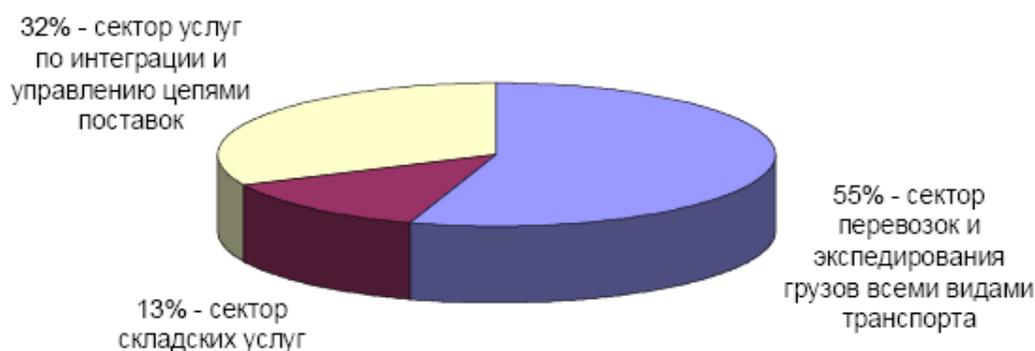


Рис. 3.14. Доля секторов рынка логистических услуг в России, 2006 г.

Общий объем российского рынка транспортно-логистических услуг в 2007 г. составил 48,5 млрд. долл. и увеличился по сравнению с 2006 г. на 21%, что примерно соответствует общемировым темпам роста<sup>2</sup>.

Специалистами Берлинского Института Технологий (*TU Berlin*) российский рынок логистических услуг оценивается как один из крупнейших в Европе и Азии. Специальное исследование проводилось с целью выяснить, как логистические компании, предлагающие свои услуги на российском рынке, собираются расширяться, и на чем основаны их ожидания роста. Было установлено, что число компаний, занятых в сфере логистики в России, составляет 4 000 – 6 000, но

<sup>1</sup> По данным маркетингового агентства *Step by Step*

<sup>2</sup> По данным РБК, 2007.

лишь около 100 из них предлагают какие-либо услуги, кроме транспортировки или складирования [75].

Предложение на российском логистическом рынке формируется как российскими, так и зарубежными организациями. Активно развивают свой бизнес либо имеют собственные представительства в России многие известные международные провайдеры услуг, в частности, *Art of Transport Logistics, DPD, DHL, DSV, FESCO, FIEGE Logistik, FM Logistic, GEFCO, Kuehne&Nagel, Maersk, Major, Panalpina, Rhenus, Schenker, Tabblogix, TNT, UPS*. По статистике, ежегодно с 1989 года на российском рынке логистических услуг появлялись одна-две новые российские или иностранные компании, позиционирующие себя как провайдеры высокого уровня.

Среди российских компаний, активно развивающих логистический сервис, можно назвать компании «Транс-Бизнес», «Русская логистическая служба», «АТЛ Холдинг».

Группа компаний «Транс-Бизнес» является ассоциацией юридически самостоятельных предприятий и включает в себя автотранспортное предприятие «Национальная транспортная компания», интермодальный и контейнерно-складской терминалы, крупного железнодорожного оператора «Транссибирский интермодальный сервис» (ТИС). В состав группы входят региональные транспортно-экспедиторские предприятия, обслуживающие Северо-Западный регион, Южный Урал, Сибирь, Юг России.

ООО «Русская логистическая служба» – один из ведущих экспедиторов, который организует перевозки всеми видами транспорта, предоставляет таможенные и курьерские услуги, обеспечивает хранение и складскую обработку грузов. Она состоит из сети экспедиторских компаний, расположенных на территории РФ и Казахстана, а также компаний, работающих в сфере автоперевозок (ООО «АТП РЛС Домодедово»), управления складской недвижимостью (ООО «РЛС Оператор»), страхования («РЛС Гарант») [81].

Высокий уровень и качество контрактной логистики на отечественном рынке демонстрируют компании, специализирующиеся на экспресс-доставке и организации отправок «от двери до двери».

По данным исследования *TU Berlin*, западные провайдеры рассчитывают на увеличение доли от российских клиентов к 2012 г. Со своей стороны, российские провайдеры видят перспективы в расширении географического охвата.

На российском рынке активно идут процессы консолидации в форме поглощений или создания стратегических союзов с участием западных компаний. Британский фонд *Raven Russia* приобрел за 10 млн. долл. США половину акций российской логистической компании «Авалон-Логистик». Американская компания *Alfa Capital Partners* стала обладателем пакета акций российского холдинга *STS Logistics*. В апреле 2007 года российская девелоперская компания «РосЕвроГрупп» и венчурный фонд *Citygroup Venture Capital International Growth Partnership* заключили соглашение о продаже принадлежащих им 90% акций «Национальной логистической компании» финской фирме *Itella Logistics*.

Расширению деятельности логистических провайдеров на российском рынке должно также способствовать совершенствование транспортной инфраструктуры. Правительством РФ в 2006 г. на развитие транспортной сети был выделен 21 млрд. долл., к 2010 году эта сумма должна быть увеличена до 43,3 млрд.

Рассматривая перспективы развития аутсорсинга логистических функций бизнес-процессов для российских организаций, необходимо выделить следующие особенности российского рынка:

- существенная дифференциация стоимости и качества услуг логистических провайдеров;
- значительная доля суммы логистических затрат в стоимости продукта для конечного пользователя;
- низкий спрос на услуги с высокой добавленной стоимостью;

- неравномерность развития логистической инфраструктуры: от относительно высокого уровня развития инфраструктуры Москвы и Санкт-Петербурга до практически полного ее отсутствия в регионах;
- высокий порог входа на рынок логистических услуг для новых компаний.

### 3.6. Аутсорсинг маркетинговых функций и сбытовой деятельности

Аутсорсинг маркетинговых функций предполагает привлечение услуг внешних организаций вместо выполнения конкретных видов работ силами собственного отдела маркетинга.

Существуют различные формы аутсорсинга маркетинговой деятельности (Рис. 3.15).

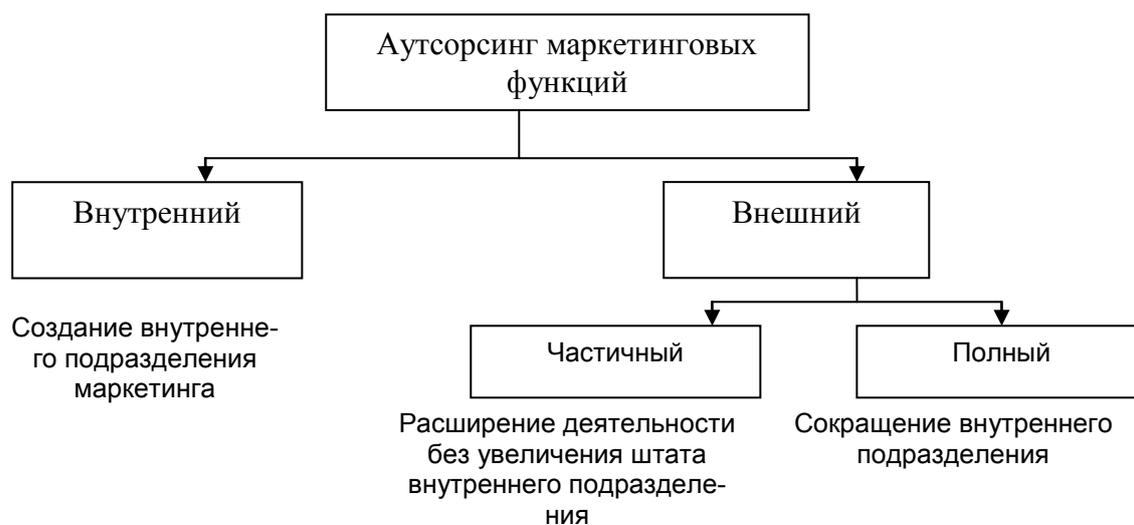


Рис. 3.15. Формы аутсорсинга маркетинговой деятельности

Проблема выделения ключевых составляющих бизнеса, которые менеджмент компаний ни в коем случае не должен «отдавать на сторону», является одной из определяющих в принятии решения об аутсорсинге [85]. Маркетинговая деятельность компании является одной из важнейших составляющих настоящего и будущего бизнеса, поэтому традиционно считалось, что аутсорсинг маркетинговой деятельно-

сти не получит широкого распространения. Тем не менее, современные информационные технологии и тенденции развития конкуренции заставляют пересматривать традиционные представления о допустимости и возможности аутсорсинга тех или иных функций.

Вопрос о том, как выделить свои продукты и торговые марки на общем фоне разнообразных маркетинговых ходов конкурентов волнует почти всех, появляются новые возможности для продвижения товаров и компаний, необходимо идти в ногу со временем и ни на шаг не отставать от рынка. Компания может поручить аутсорсеру:

- планирование маркетинговой деятельности,
- проведение маркетинговых и других аналитических исследований;
- осуществление текущей *PR*-поддержки деятельности компании;
- *PR* – консалтинг;
- проведение всех видов пресс-мероприятий;
- подготовку и проведение рекламных кампаний;
- поддержку партнерских программ;
- поддержку сайта компании;
- разработку и производство полиграфических и презентационных материалов и сувенирной продукции;
- координацию маркетинговой деятельности в целом от разработки стратегии до привлечения в случае необходимости специализированных организаций [43, с.124-125].

Немецкие специалисты в формировании рынка услуг маркетингового аутсорсинга ведущую роль отводят *аутсорсингу маркетинговых коммуникаций*. По мнению авторов [144], аутсорсинг маркетинговых коммуникаций охватывает следующие области деятельности, в которых специализируются внешние организации:

- классическую рекламу (подготовку, изготовление и распространение рекламной информации, в том числе на радио и телевидении);
- корпоративный дизайн (разработку всех визуальных элементов);

- выстраивание информационных каналов для объективного информирования целевой группы: через СМИ, персональные контакты, организованные контакты с целевой аудиторией;
- все виды маркетинговых исследований;
- разработку и проведение разовых и систематических маркетинговых акций (*Event-Marketing*);
- разработку спонсорских программ (спортивные, культурные, благотворительные акции);
- Интернет-маркетинг и электронную коммерцию, другие.

Традиционно хорошо налажено взаимодействие организаций – заказчиков услуг маркетингового аутсорсинга с маркетинговыми и рекламными агентствами, осуществляющими исследования рынка, продажи через Интернет, обеспечивающими рекламу в прессе и СМИ. Считается, что любая деятельность организации, которая способствует ее позиционированию и идентификации, должна выполняться в тесном контакте с экспертами в области маркетинга. Успех аутсорсинга маркетинговых функций зависит от следующих основных факторов:

- возможности четкого планирования и описания маркетинговых функций, передаваемых заказчиком аутсорсеру;
- возможности отражения в договоре разделения ответственности и рисков;
- компетентности поставщика услуг аутсорсинга в выполнении именно той работы, которая требуется заказчику;
- юридической проработки заключаемого соглашения, особенно в части защиты коммерческих интересов заказчика и неразглашения сведений, передаваемых заказчиком аутсорсеру.

В отличие от производственного аутсорсинга, где аутсорсер играет роль «третьей стороны» в отношениях владельца торговой марки и конечного потребителя и не оказывает прямого влияния на эти отношения, аутсорсинг маркетинговой деятельности предполагает непосредственное взаимодействие аутсорсера и потребителя (Рис. 3.16) [56].



Рис.3.16. Взаимодействие сторон в системе маркетингового аутсорсинга

Такая система взаимодействия с потребителем создает для производителя продукции известные проблемы, независимо от того, существующий это уже потребитель или потенциальный, пользуется ли заказчик услугами маркетинговых агентств лишь для сбора информации и организации рекламы в СМИ или же аутсорсеру целиком доверено управление отношениями с клиентами на основе современных систем *CRM*. Потребитель, со своей стороны, получает из рук аутсорсера всю информацию о продукте и производителе, и в результате в руках аутсорсера могут оказаться и возможности увеличения объемов сбыта, и деловая репутация заказчика. В любом случае исключительно в компетенции заказчика остаются все аспекты стратегического планирования, управления и принятия решений.

Располагает ли заказчик собственным большим отделом маркетинга или нет, аутсорсинг маркетинговой деятельности дает и крупной, и небольшой организации множество новых рыночных шансов. Если производитель продукции/услуг хорошо знает собственный продукт, то специалисты – маркетологи, безусловно, лучше знают тот

рынок, на котором продукт должен найти своего покупателя: его потребности и возможности, наилучшие способы продвижения, доступные каналы распределения, способны обеспечить информационную поддержку маркетинговых мероприятий.

Отметим отдельные плюсы и минусы, вносимые аутсорсером в совместную с заказчиком деятельность в сфере маркетинга, а также требования, которым должен удовлетворять «правильно» выбранный аутсорсер:

1. *Сокращение затрат* при использовании услуг внешней организации. Условие неперенного сокращения затрат, связанных с выполнением конкретных видов работ, традиционно упоминается всеми специалистами как главный положительный эффект аутсорсинга. При этом для заказчика не имеет значения, с какими именно затратами для аутсорсера связано выполнение этих работ. Имеет значение только тот факт, что цена услуги, сформированная условиями заключаемого договора, ниже либо сравнима со стоимостью выполнения тех же работ внутренними силами. Как правило, аутсорсер располагает разветвленной сетью своих собственных контактов на конкретном рынке, которые позволяют существенно снизить стоимость отдельных мероприятий. На первый взгляд, прямое обращение к агентуре аутсорсера могло бы несколько снизить стоимость отдельной услуги (например, стоимость аренды конференц-зала или помещения для проведения выставки). Однако, при расчете собственных затрат на проведение тех же мероприятий заказчику необходимо учитывать также затраты на собственный персонал, стоимость времени, потраченного на подготовку и проведение переговоров, командировочные и представительские расходы и т.п. Известна тенденция планирования затрат на маркетинг «от достигнутого», и освоение этой суммы силами собственного маркетингового подразделения представляется менее выгодным делом, чем обращение к аутсорсеру, способному предложить в рамках того же бюджета целый комплекс маркетинговых мероприятий.

2. *Профессиональная компетенция* и опыт поставщика услуг маркетингового аутсорсинга. Постоянное сотрудничество с компани-

ей, располагающей штатом квалифицированных специалистов, для заказчика, безусловно, более выгодно, чем привлечение внешнего персонала для выполнения разовых заказов (например, проведения той же выставки). Одновременно необходимо иметь в виду, что большинство маркетинговых агентств также не располагает многочисленным штатом и обращается к услугам временно нанимаемого (часто неквалифицированного) персонала. Существенную роль здесь играет репутация поставщика услуг и его объективная способность выполнять специальные требования заказчика.

3. *Высокая гибкость* аутсорсера в отношении изменения первоначальных планов заказчика. В отличие от производственного аутсорсинга, где изменения технологии в процессе работы, как правило, недопустимы и исключаются, маркетинговый аутсорсинг находится в постоянной зависимости от рыночной конъюнктуры. Как бы ни был хорошо продуман маркетинг, в ходе работы возможны уточнения и дополнения к первоначальному плану. Готов ли партнер менять план действий под влиянием внешних обстоятельств? С какими затратами для заказчика это может быть связано? От кого будет исходить инициатива? С одной стороны – условия работы исполнителя определяет заказчик. С другой стороны – исполнитель-аутсорсер находится ближе к рынку и лучше видит те тенденции, которые способны повлиять на успех маркетинговой деятельности. Готов ли заказчик прислушиваться к мнению специалиста-маркетолога? От ответов на эти вопросы зависит и успех маркетингового аутсорсинга.

4. *Объективность мнения* аутсорсера в отношении конкретных проблем заказчика. Принесет ли сотрудничество с внешней организацией «свежий» и непредвзятый взгляд на проблемы заказчика и потребителя? Квалифицированные маркетологи часто способны взглянуть на проблему под другим углом зрения, и этот факт является одним из основных плюсов маркетингового аутсорсинга.

5. *Объективность оценки* эффективности маркетинговых затрат. Каким образом может быть оценена действительная эффективность маркетинговых мероприятий, имеющих долгосрочный эффект? Очень

часто организации оказываются практически не способными оценить эффективность деятельности своего собственного отдела маркетинга. Аутсорсер отчитывается о проделанной работе перед заказчиком и предоставляет последнему подробный отчет об использовании выделенного бюджета. Помимо квалифицированных специалистов, аутсорсер также имеет собственную инфраструктуру: пользуется собственными компьютерами, услугами других организаций, и т.п. Для заказчика же общая сумма, потраченная на все мероприятия, планы и проекты, проводимые в жизнь аутсорсером, определяется выплатами в рамках одного долгосрочного договора, что существенно упрощает отчетность, анализ и оценку затрат, а также и налогообложение.

6. Близость аутсорсера к целевому рынку. Бытует мнение, что для хорошего маркетолога не имеет значения, какой именно продукт он будет продвигать на рынок. Возможно, это мнение было справедливо, когда успех маркетинга зависел от знания технологии продаж, умения организовать рекламную кампанию или способности убедить потребителя в исключительной полезности рекламируемого продукта. Сегодняшний покупатель находится перед широчайшим выбором, и проблемой для него является скорее определение собственной потребности, чем выбор способа ее удовлетворения. Каждый из производителей убежден в превосходстве собственного товара и именно с этой точки зрения рассматривает необходимость приобретения: растущие объемы сбыта всегда доказывают его правоту. Но если специалист-маркетолог действительно знает целевой рынок, то это означает, что он может правильно идентифицировать потребность покупателя и круг покупательских предпочтений, целенаправленно выбрать направления рекламной политики и каналы сбыта. Не менее важно хорошее знание самого продукта и товарной группы. С этой точки зрения наиболее эффективными являются долгосрочные партнерские отношения в рамках маркетингового аутсорсинга, перерастающие со временем в стратегическое сотрудничество.

7. Использование современных *информационных технологий*. Область информационных технологий в последние 20 лет считается сфе-

рой профессиональных интересов ИТ-аутсорсеров [123]. Однако трудно формально разделить сферы влияния аутсорсеров-маркетологов и ИТ-профессионалов при использовании, например, систем электронной коммерции. Ограничивается ли, например, соглашение с ИТ-аутсорсером лишь созданием Интернет-витрины и поддержкой сайта или в разработке стратегии Интернет-продаж принимают участие специалисты-маркетологи? Как и кем обеспечивается непосредственное взаимодействие с потребителями? Как используется информация о клиентах? Отдельным направлением маркетингового ИТ-аутсорсинга является использование сервисов *Call* и *Customer Care Center*, доступных потребителям 24 часа в сутки и 7 дней в неделю в любой точке земного шара.

Как и другие виды аутсорсинга, аутсорсинг маркетинговых функций сознательно выбирается руководством организации как приемлемая альтернатива в следующих случаях:

- вынужденного общего сокращения размеров компании или отдельных ее подразделений;
- активного роста и расширения деятельности (как альтернатива расширению собственного штата и значительного увеличения внутренних расходов).

Дальнейшее развитие отношений аутсорсинга на этапе продвижения продукции от производителя к потребителю касается соглашений, заключаемых организацией с торговыми представителями – аутсорсерами (ТПА) или так называемыми подрядными сбытовыми организациями. Широкое распространение аутсорсинг сбытовой деятельности получил, в частности, в современной фармацевтической промышленности. Данный вид аутсорсинга представляет собой альтернативу прямым продажам. Э. Андерсон (*Erin Anderson*) и Б. Тринкл (*Bob Trinkle*), детально исследуя особенности аутсорсинга в сфере распределения продукции, указывают на следующие специфические тенденции, создающие условия для аутсорсинга сбытовой деятельности:

- общая тенденция «затягивания поясов» (стремление компаний к сокращению затрат, связанных с осуществлением коммерческой деятельности);

- стремление использовать возможности и специальные навыки аутсорсера в осуществлении прямых контактов с потребителем (переход от традиционных методов работы с потребителем, подразумевающих пассивное ожидание «пока товар сам себя продаст» к активному взаимодействию продавца и покупателя);
- изменение роли торгового персонала (расширение продаж через Интернет, когда обычный продавец исключен из системы взаимодействия с потребителем);
- активизация процессов слияний и поглощений, изменяющих структуру бизнес-сообщества (персонал сбытовых подразделений консолидированной компании часто имеет дело с новой товарной номенклатурой, не имея представления об особенностях ее реализации);
- неожиданные результаты НИОКР, приводящие к созданию новых, ранее неспецифичных продуктов (новые продукты должны быть реализованы через структуры, ориентированные на ранее неспецифичные рынки).

Согласно статистическим данным, 11% всего объема оптовых операций в США осуществляется через торговых представителей (внешний аутсорсинг сбытовой деятельности), а остальные 89% – через торговых посредников, являющихся сотрудниками внутрифирменных сбытовых подразделений (внутренний аутсорсинг сбытовой деятельности) или независимых продавцов [98]. Торговые представители-аутсорсеры не имеют права собственности на реализуемый товар и не могут устанавливать собственные цены. Они осуществляют *портфельные продажи*<sup>1</sup> взаимодополняющей продукции разных типов, исходя из запросов покупателей и продавая продукцию одной торговой марки в каждой товарной категории. В отличие от дистрибьюторов, ТПА не осуществляет сбытовые операции с товарами конкурентов организации-заказчика.

---

<sup>1</sup> *Портфельные продажи* – реализация комплекса взаимодополняющих продуктов и услуг, особый способ продвижения товара. Имеет так называемый «коммерческий синергетический эффект», т.е. предлагаемый ассортимент товаров и услуг имеет больше шансов быть проданным, чем если бы данные товары и услуги предлагались покупателю порознь через разные сбытовые структуры.

Модель взаимодействия компании-заказчика с торговым представителем-аутсорсером в сфере сбытовой деятельности основана на установлении тесных долгосрочных отношений и множестве двусторонних связей. Преимущества данной модели можно характеризовать следующими основными положениями:

- *мотивация и предприимчивость.* ТПА самостоятельно финансирует собственную деятельность, поэтому снижение объемов продаж или сокращение клиентской базы непосредственно сказываются на его благополучии. ТПА заинтересован в расширении собственной деятельности, что для заказчика означает увеличение объемов сбыта;
- *работа на постоянном рынке (территории).* ТПА хорошо знает особенности рынка, имеет постоянный круг покупателей и способен оказать влияние на его предпочтения, в том числе в результате установления личных взаимоотношений;
- *конкуренция торговых представителей.* ТПА, имеющие непрофессиональный менеджмент или финансовые проблемы, не выдерживают конкурентной борьбы;
- *специализация.* ТПА имеет возможность сформировать оптимальную сбытовую инфраструктуру и достичь совершенства в своей профессиональной области;
- *экономический эффект* от увеличения объемов продаж и расширения ассортимента продукции. Объединение множества продуктовых линий разных производителей способствует расширению деятельности ТПА и обеспечивает эффект масштаба;
- *интенсивность контактов с постоянными клиентами.* Увеличение регулярности и частоты контактов способствует принятию ими решения о покупке, а практика портфельных продаж не оставляет «незначительных» покупателей;
- *нацеленность на результат.* ТПА способны сотрудничать с заказчиком услуг аутсорсинга в сфере разработки маркетинговой или сбытовой стратегии [3].

Один из наиболее успешных примеров сотрудничества крупного заказчика с торговыми представителями-аутсорсерами представляет

собой организация сбытовой деятельности компании *Intel*. До 1999 года компания *Intel* осуществляла продажи исключительно через собственный торговый персонал, что составляло часть корпоративной культуры. Приняв в 1999 году беспрецедентное решение об организации сбыта в одном из сегментов рынка через ТПА, в 2003 г. компания установила и укрепила связи с 25-ю торговыми представителями, через которых осуществлялись продажи на четырех континентах на сумму 800 млн. долл. В настоящее время внешние сбытовые подразделения *Intel* представляют собой гибкую управляемую структуру, отличающуюся высокой предсказуемостью издержек. Примеру *Intel* последовали компании *Motorola*, *Altera*, *IBM*, *Advanced Microdevices*, *Texas Instruments* и другие, представляющие элиту рынка электроники<sup>1</sup>.

### **3.7. Аутсорсинг функций управления персоналом (HR-аутсорсинг)**

Аутсорсинг функций управления персоналом, иначе называемый кадровый аутсорсинг или аутсорсинг человеческих ресурсов (*HR-аутсорсинг*) охватывает различные по содержанию виды деятельности, направленные на более эффективное использование и развитие персонала организации. Данный вид аутсорсинга рассматривается разными авторами как вид аутсорсинга бизнес-процессов или даже как отдельная концепция менеджмента человеческих ресурсов. В рамках данной концепции все функции, связанные с наймом/увольнением, подбором и обучением персонала должна выполнять специализированная компания. Предложение на рынке услуг аутсорсинга человеческих ресурсов формируется кадровыми агентствами (в том числе рекрутинговыми, лизинговыми, хедхантерскими и прочими компаниями), учебными центрами, центрами занятости и другими организациями, осуществляющими свою деятельность в данной области.

---

<sup>1</sup> По данным *The Electronic Representatives Association*, 2003

Управление персоналом компании с позиций аутсорсинга бизнес-процессов строится на основе современных информационных технологий и охватывает следующие основные сферы и виды деятельности:

- юридическое сопровождение процессов управления персоналом;
- сферу пенсионного обеспечения;
- аудит персонала;
- налоговую сферу и др.

Подтверждением широкого распространения методологии аутсорсинга в сфере управления персоналом организации является постоянный рост количества сделок и сумм контрактов между крупнейшими компаниями и поставщиками услуг *HR*-аутсорсинга (Таблица 3.8)<sup>1</sup>.

Таблица 3.8.

### Крупнейшие сделки *HR*-аутсорсинга

Компания-заказчик	Поставщик услуг <i>HR</i> -аутсорсинга	Вовлеченные сотрудники, тыс. чел.	Срок контракта (в годах)
BASF	Fidelity	20,000	5
BT	Accenture	97,000	10
Dana Corp	IBM	70,000	10
Delta	ACS	Не ограничено	7
DuPont	Convergys	70,000	13
Duke Energy	IBM	Не ограничено	5
Marriott	Hewitt	133,000	7
Omnicom Group	Hewitt	Не ограничено	8
PepsiCo	Hewitt	107,000	10
Rockwell Automotive	Hewitt	15,000	15
Thomson Corp.	Hewitt	28,000	5
Whirlpool	Convergys	68,000	10

Наибольшее распространение концепция аутсорсинга функций управления персоналом получила в США как в стране, более других ориентированной на привлечение внешних ресурсов в собственную экономику. Тенденция к использованию кадрового аутсорсинга тесно связана с широким распространением аутсорсинга *IT*, а также с практикой оффшорного аутсорсинга. Так, Э. Йордон рассматривает аут-

<sup>1</sup> См. *The Top HRO Deals* // *HRO Today* (January/February 2006): 47

сорсинг персонала как значительный компонент оффшорного аутсорсинга. Вследствие значительного сокращения штатной численности американских компаний в результате аутсорсинга сформировалось негативное отношение к данной методологии: аутсорсинг воспринимается как инструмент, позволяющий сократить затраты на персонал, но неизбежно приводящий к росту безработицы. Данные процессы охватывают уже не только низшие звенья «цепи питания», как характеризует Э. Йордон персонал, выполняющий наименее квалифицированную работу (так называемых «синих воротничков»), но и высококвалифицированных сотрудников, чья деятельность связана с передаваемыми внешнему поставщику услуг процессами.

Одновременно необходимо отметить, что аутсорсинг человеческих ресурсов предоставляет менеджменту организации множество возможностей по оптимизации решений, связанных со штатной численностью, уровнем затрат на персонал, повышением его профессионального уровня. Привлечение внешней организации – поставщика услуг кадрового аутсорсинга для решения проблем, связанных с развитием кадрового потенциала, способствует концентрации внимания менеджеров на основной деятельности организации.

Если организация испытывает потребность не в специальной услуге (подбор персонала, обучение, переподготовка и пр.), а непосредственно в людях, имеющих необходимую квалификацию, для определения сущности кооперационного процесса используется термин *аутстаффинг* (*outstaffing*, от *out* – внешний; *staff* – штат, персонал) [6]. Аутстаффинг – это использование «внешнего» или «заемного» персонала (персонала внешней организации) для решения проблемы кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала. Аутстаффинг рассматривается как услуга, которую оказывают специализированные агентства (*staffing agency*), предоставляющие организации-заказчику квалифицированный персонал на условиях, определяемых контрактом (договором аутстаффинга).

Аутстаффинг позволяет привлечь временных работников или даже полностью вывести штат организации в другую организацию [73].

Правовые и экономические аспекты использования кадрового аутсорсинга и аутстаффинга в российской практике заслуживают отдельного рассмотрения. Продолжаются дискуссии на тему эффективности аутсорсинга и аутстаффинга с точки зрения сокращения расходов на персонал. Ряд авторов рассматривает кадровый аутсорсинг и аутстаффинг как социальную технологию [12].

При этом нельзя не отметить, что перспективы использования аутсорсинга человеческих ресурсов и аутстаффинга находятся не в сфере оптимизации численности персонала или соответствующих статей затрат, а в сфере инновационной деятельности организации. В частности, привлечение высококвалифицированного персонала внешней организации для создания проектных команд способствует преодолению ведомственной замкнутости и использованию интеллектуальных ресурсов, которые предоставляет конкурентная среда.

Характеризуя отношения сторон в рамках договоров аутсорсинга и аутстаффинга, следует заметить, что аутсорсинг – более общее понятие (Таблица 3.9). Однако специфика аутстаффинга позволяет организации сохранить контроль над выполнением конкретных видов работ и обеспечить тем самым их надлежащее качество [59].

Таблица 3.9

**Сравнительная характеристика взаимоотношений сторон  
в рамках аутсорсинга и аутстаффинга**

<b>Характеристика</b>	<b>Аутсорсинг</b>	<b>Аутстаффинг</b>
Сущность используемой схемы взаимодействия сторон	Приобретение услуг внешней организации вместо использования внутренних ресурсов	Использование персонала внешней организации вместо собственного персонала
Рынок	Рынок услуг аутсорсинга	Рынок трудовых ресурсов
Основные цели использования	Концентрация на основной деятельности Сокращение расходов Обеспечение качества процесса Высвобождение ресурсов	Концентрация на основной деятельности Сокращение собственного персонала Обеспечение контроля Высвобождение ресурсов

Основное требование к внешнему ресурсу	Качество предоставления услуги как комплексная характеристика	Квалификационные требования к персоналу внешней организации
Инновационный потенциал	Стратегическое сотрудничество в инновационной сфере Открытие новых рыночных шансов Создание новых продуктов (услуг)	Использование интеллектуального потенциала высококвалифицированного персонала внешней организации Создание проектных команд

### 3.8. Аутсорсинг функций управления организацией

«Лидерами часто становились люди, которые ничего не понимали в управлении и презирали тех, кто в нем разбирался».

Д. Райнер

Данный вид аутсорсинга направлен на решение проблем эффективности и производительности непосредственно за счет привлечения *профессиональных ресурсов управления*. Профессиональные управляющие – наиболее квалифицированные кадры управления, обладающие специальными знаниями и навыками в сфере бизнеса.

Применение аутсорсинга функций управления способствует приближению менеджмента организации к модели современного *высшего менеджмента*, выражаемой пятью основными составляющими:

- профессионализм;
- предпринимательское мышление;
- интернационализм;
- социальная ответственность;
- культурно-национальные традиции<sup>1</sup>.

Привлечение к управлению организацией высококвалифицированных специалистов, носителей нового экономического мышления, основанного на этих пяти принципах, выводит управление на качествен-

<sup>1</sup> По материалам Европейской школы менеджмента и технологий, Германия

венно новый уровень. Аутсорсинг функций управления организацией, кроме того, способствует широкому распространению новых методов, инструментов и технологий управления, повышению квалификации менеджеров среднего звена.

Наряду с формированием качественно нового уровня менеджмента, аутсорсинг сферы управления организаций позволяет:

- сосредоточить внимание на развитии тех функций, которые имеют существенное значение для обеспечения конкурентоспособности;
- определить направления организационного развития и создать условия для успешной реализации новых проектов;
- привлечь к управлению организацией знания и опыт специалистов высокого класса (в отличие от традиционного консалтинга, аутсорсинг функций управления организацией предполагает ответственность аутсорсера за деятельность организации);
- осуществить переход на современные информационные технологии управления;
- снизить расходы на управление. [7]

Формы аутсорсинга функций управления представлены на Рис. 3.17.

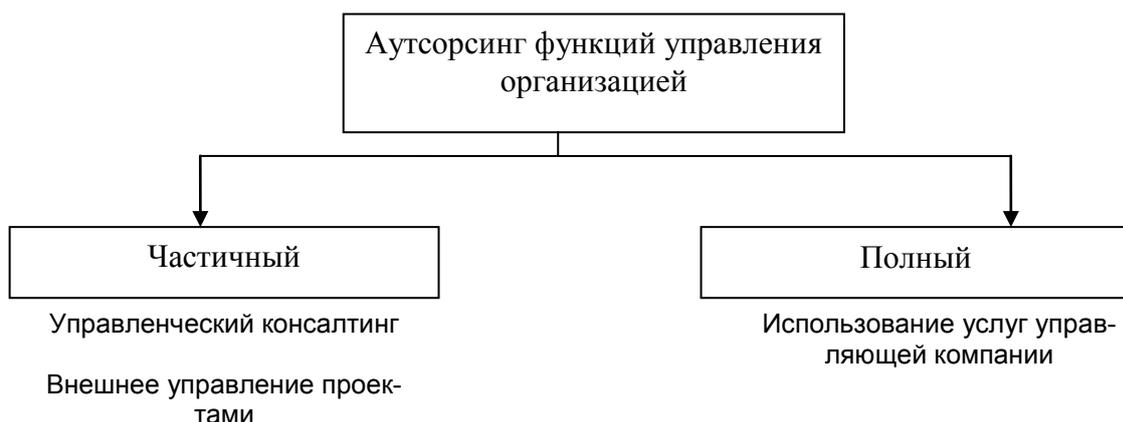


Рис. 3.17. Формы аутсорсинга функций управления организацией

Полный аутсорсинг функций управления организацией – привлечение внешней коммерческой организации (*управляющей компании*) в

качестве единоличного исполнительного органа. Функции единоличного исполнительного органа передаются аутсорсеру по решению общего собрания акционеров (участников) предприятия. Такая возможность предоставлена п. 3 ст. 103 Гражданского кодекса РФ и п. 1 ст. 69 Федерального закона от 26.12.95 № 129-ФЗ «Об акционерных обществах». В обществе с ограниченной ответственностью это предусмотрено ст. 42 Федерального закона от 06.02.98 «Об обществах с ограниченной ответственностью». Согласно заключаемому договору, организация оплачивает услуги управляющей компании и относит их к расходам, уменьшающим налоговую базу по налогу на прибыль.

Привлечение управляющей компании для выполнения функций управления текущей деятельностью организации – распространенная практика в отношении управления организациями государственного и муниципального сектора, ЖКХ и т.п.

Договор об аутсорсинге функций управления (привлечения услуг управляющей компании) представляет собой разновидность договора возмездного оказания услуг, предметом которого является оказание услуг по руководству текущей деятельностью предприятия. Стоимость услуг определяется при этом расходами на содержание управляющей компании, расходами, связанными с оказанием услуг по договору, налоговыми платежами и прибылью управляющей компании. Выполнение услуг подтверждается, как правило, ежемесячными актами об оказании услуг с приложением отчетов о деятельности управляющей компании.

Как и в случае с аутсорсингом бухгалтерского учета, аутсорсингом персонала, аутстаффинга и пр., в практике деятельности российских организаций нередки случаи предъявления претензий со стороны налоговых органов в отношении обоснованности расходов, исключенных из налогооблагаемой базы по налогу на прибыль. Поэтому механизм реализации и документального оформления аутсорсинга функций управления должен быть тщательно продуман и согласован при необходимости с налоговыми консультантами.

## Заключение

Аутсорсинг занимает особое место среди организационных инноваций, направленных на реализацию новых методов в ведении бизнеса. К сожалению, данные Федеральной службы государственной статистики, не в полной мере отражают степень распространения аутсорсинга в российских организациях. Так, по данным Российского статистического ежегодника, из 3,2% организаций промышленности, имеющих к 2006 г. законченные организационные инновации, до 2,5% организаций практикуют аутсорсинг как передачу сторонним подрядчикам ряда функций и бизнес-процессов<sup>1</sup>. По данным того же источника, из 150000 организаций, использующих компьютеры, более 15% оплачивают услуги сторонних поставщиков и специалистов по ИКТ (что фактически представляет собой другой вид услуг аутсорсинга – *IT*-аутсорсинг). Т.о. множество видов аутсорсинга в практике современного бизнеса и разнообразие форм договорных отношений хозяйствующих субъектов не позволяют однозначно ответить на вопрос, насколько широко применяется данная методология управления организацией.

Специальные исследования на тему аутсорсинга охватывают преимущественно отдельные отрасли и направления деятельности организаций, не затрагивая проблемы методологии управления. Одновременно все большее внимание практики бизнеса уделяют проектам реструктуризации, преследующим цели повышения эффективности и конкурентоспособности производственных систем. Реструктуризационный аутсорсинг представляет собой одну из наиболее распространенных концепций управления. Тем не менее, проблемы дальнейшего развития организационных структур, сформированных в результате реализации подобных проектов, свидетельствуют о необходимости более обоснованного подхода к использованию имеющихся технологий и инструментов менеджмента.

---

<sup>1</sup> По данным ФСГС, 2006 г.

Институт аутсорсинга (США) приводит следующий перечень факторов успешного аутсорсинга:

1. понимание целей и задач аутсорсинга;
2. стратегическое видение и стратегическое планирование;
3. правильный выбор поставщика услуг;
4. постоянное управление взаимоотношениями с поставщиком;
5. правильная структура контракта;
6. открытые коммуникации;
7. постоянное внимание к результатам;
8. поддержка и вовлеченность персонала;
9. общее понимание финансовой ответственности;
10. использование внешней экспертизы.

Данные факторы определяют характер взаимоотношений между заказчиком и исполнителем в рамках конкретного договора аутсорсинга. Для российского менеджмента особое значение имеет понимание сущности этих взаимоотношений: аутсорсинг всегда предполагает оказание специализированных услуг.

Правильное позиционирование деятельности специализированных компаний-аутсорсеров способствует развитию рынка услуг и открывает множество новых возможностей перед заказчиками. Российский рынок услуг аутсорсинга находится в стадии формирования, и от обоснованности и привлекательности предложений на этом рынке зависит дальнейшее общее направление развития российского бизнеса: углубление специализации и вовлечение в систему общемирового разделения труда в глобальном масштабе или преимущественное использование внутренних ресурсов.

Вторым шагом на пути построения взаимовыгодного сотрудничества между сторонами в рамках договора аутсорсинга является ориентация на долгосрочные партнерские взаимоотношения. Аутсорсинг призван объединить те компетенции, ресурсы и сильные стороны, которыми располагает каждая из вовлеченных в совместную деятельность организаций. Аутсорсинг представляет собой, таким образом,

альтернативу слияниям и поглощениям, угрожающим монополизацией рынка.

Статистическая отчетность не учитывает отношений внутреннего аутсорсинга, которые фактически связывают материнскую и дочерние компании крупных многопрофильных российских холдингов. Сочетание методов рыночного регулирования взаимоотношений хозяйствующих субъектов с преимуществами вертикальной интеграции создает основу для повышения эффективности менеджмента в условиях формирующегося рынка услуг аутсорсинга. Совершенствованию отношений аутсорсинга способствует законодательно закрепленная практика проведения конкурсов на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд. Однако наибольший интерес представляет собой использование аутсорсинга в инновационной деятельности организаций, выводящее управление инновационными процессами на новый качественный уровень и способствующее вовлечению в хозяйственный оборот результатов научных исследований, составляющих «золотой запас» российской экономики.

Таким образом, методология и практика аутсорсинга открывает широкое поле для дальнейших исследований и поиска новых подходов к организации деятельности хозяйствующих субъектов на пути повышения эффективности и конкурентоспособности российских предприятий.

## Список литературы

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Алексеев А. Стратегия на аутсорсинг // Логинфо, № 1-2, 2008. – С. 68-72.
3. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах: Пер. с англ. – М.: Издательство Добрая книга, 2006. – 416 с.
4. Аникин Б., Воронов В. Основные аспекты формирования аутсорсинга // Маркетинг, №4 (83), 2005. – С. 107-116.
5. Аникин Б.А. Место автомобильной промышленности в военно-экономическом потенциале США. – М.: ИМЭМО АН СССР, 1968.
6. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг в российской практике // Актуальные проблемы управления – 2008: Материалы международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2008, вып. 5. – С.222-224.
7. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. – М.:Инфра-М, 2006. – 288 с.
8. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учебное пособие / Под ред. проф. Б.А.Аникина. – М.: Инфра-М, 2003. – 187 с.
9. Бендукидзе К. Концепция реструктуризации и ее воплощение на предприятиях ОМЗ // Российский журнал менеджмента, №1, 2003. – С. 137-144.
10. Большая Советская Энциклопедия. – М.: Советская Энциклопедия, 1968-1979.
11. Бравар, Ж.-Л., Морган, Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
12. Василенко Л.А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы. – М.:Наука, 2007. – 213 с.

13. Вумек, Дж. П., Джонс, Д. Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
14. Готтшталк, П., Солли-Сетер, Х. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества: Пер. с англ. – М: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 390 с.
15. Грейсон, Дж.К. младший, О'Делл, К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
16. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд.: Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.
17. Дафт, Р. Теория организации : Пер с англ.. – М.:Юнити-Дана, 2006. – 736 с.
18. Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом Вильямс, 2001. – 272 с.
19. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
20. Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального общества // Менеджмент в России и за рубежом, №5, 1999.
21. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2001.
22. Жан К., Савона П. и др. Геоэкономика. Господство экономического пространства. – М.: Ad Marginem, 2007. – 207 с.
23. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис. 2001. – 752 с.
24. Инженерная экономика: Учебник / Под ред. А.А.Колобова, А.И.Орлова. – М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 2005. – 668 с.
25. Йордон Э. Аутсорсинг. Конкуренция в глобальной гонке за производительностью. – М.: Изд-во «Лори», 2006. – 368 с.
26. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
27. Клайн, Л. Глобализация: вызов национальным экономикам // Проблемы теории и практики управления, №6, 1998.

28. Клеменс, С., Доннелан, М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора: Пер с англ. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
29. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отд-ние, 1989. – 272 с.
30. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: Дека, 2004. – 895 с.
31. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
32. Кузнецова Н.В. Финансово-промышленные группы японского типа // Менеджмент в России и за рубежом, №1, 2004.
33. Лазько Е. Проблемы формирования рынка при реструктуризации вспомогательных подразделений // Материалы III Межрегиональной конференции «Предпринимательство в промышленности: пути развития». – М., 2004. – с. 175-176.
34. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира : Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
35. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Пер с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
36. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А.Аникина. – М.: Инфра-М, 2001. – 352 с.
37. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 6-е изд. – М.: Инфра-М, 2008. – 797 с.
38. Минс, Г., Шнайдер, Д. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке: Пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 280 с.
39. Мировая экономика и международный бизнес: Учебник / Кол авторов, под общ. ред. проф. В.В.Полякова, проф. Р.К.Щенина. – М.: Кнорус, 2008. – 688 с.
40. Митюшин В. Выделение ремонтных подразделений на сервис приводит к снижению затрат на техническое обслуживание и ремонт оборудования? // Компас промышленной реструктуризации, №5, 2004. – С. 46-47.

41. Митюшин В. Высокий рост оборудования обуславливает растущую потребность в финансовых средствах на его обслуживание и ремонт? // Компас промышленной реструктуризации, №2, 2004. – С. 59-62.

42. Митюшин В. Организация ремонтных служб предприятия. Нужно ли что-то менять? // Компас промышленной реструктуризации, №1, 2005. – С. 41-43.

43. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2006. – 256 с.

44. Млодик С. Реструктуризация предприятия машиностроительной отрасли // Компас промышленной реструктуризации, №2, 2004. – С. 19-22.

45. Новик Г. Дж. Продажи через независимых торговых представителей : Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 488 с.

46. Оу И. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее. – М.: Эксмо, 2007. – 160 с.

47. Пирогов В. И., Завьялов С. К. Разделение труда руководителей и специалистов предприятия: как преодолеть противоречия? // ЭКО. Всероссийский экономический журнал, №4, Апрель 2007. – С. 89-102.

48. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

49. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления, 1997, № 1. – С. 92-97.

50. Риддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2004.

51. Рудая И.Л. Аутсорсинг – методология современного бизнеса // Актуальные проблемы управления – 2004: Материалы международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2003, вып. 6. – С. 18-21.

52. Рудая И.Л. Аутсорсинг – тенденции развития и будущее современной организации // Вестник Университета (Государственный Университет Управления), № 4 (17), 2006. – С.167-173.

53. Рудая И.Л. Аутсорсинг в инновационной деятельности организации // Интеграл, №5, 2008. – С. 71-73.

54. Рудая И.Л. Аутсорсинг и практика современного бизнеса // Вестник Самарского государственного экономического университета, №6 (32), 2007. – С. 158-162.

55. Рудая И.Л. Аутсорсинг или инсорсинг – проблема выбора // Актуальные проблемы управления – 2007: Материалы международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2007, вып. 5. – С. 69-73.

56. Рудая И.Л. Аутсорсинг маркетинговой деятельности // Маркетинг, №1(98), 2008. – С.59-66.

57. Рудая И.Л. Аутсорсинг функций управления организацией как инструмент создания и сохранения конкурентных преимуществ // Актуальные проблемы управления – 2003: Материалы международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2003, вып. 3. – С. 196-198.

58. Рудая И.Л. Аутстаффинг – современная технология менеджмента человеческих ресурсов // Практика подготовки менеджеров: опыт и проблемы: Сборник докладов международной научно-практической конференции, Часть первая. – Калуга: 2005. – С. 184-187.

59. Рудая И.Л. Использование аутсорсинга и аутстаффинга в практике управления ОАО «Российские железные дороги» // РИСК, №3, 2008. – С.25-29.

60. Рудая И.Л. Приоритеты развития российской экономики и концепция инновационного аутсорсинга // Вестник Университета (Государственный Университет Управления), № 5 (18), 2006. – С.197-205.

61. Рудая И.Л. Тенденции развития производственных систем в условиях глобализации // Компас промышленной реструктуризации, №6, 2004. – с 13-15.

62. Рудая И.Л. Формы аутсорсинга в практике современного менеджмента // Актуальные проблемы управления – 2005. Материалы

международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2005, вып. 1. – С. 226-230.

63. Саркисов С.Э. Менеджмент. Словарь-справочник. – М.: Анкил, 2005. – 808 с.

64. Спарроу Э. Успешный IT-аутсорсинг: Пер. с англ. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004. – 288 с.

65. Степанов В. AIRBUS бросился вдогонку // Газета, № 222, 04 декабря 2006. – С. 14.

66. Субконтракция: Методическое пособие. – М.: Межрегиональный центр промышленной субконтракции и партнерства, 2006. – 101 с.

67. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления, №1, 1998. – С.87-92.

68. Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента, Том 1, №2, 2003. – С. 25-50.

69. Уорнер, М., Витцель, М. Виртуальные организации: Новые формы ведения бизнеса в XXI веке. – М.: Добрая книга, 2005. – 296 с.

70. Управление высокотехнологичным бизнесом (Классика НБР): Пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 256 с.

71. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Инфра-М, 2001. – 822 с.

72. Фазэй Л., Рэнделл Р. (ред.) Курс МВА по стратегическому менеджменту : Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.

73. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов: проблемы и решения. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 208 с.

74. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989.

75. Франк, П., Штрауб, Ф., Трушкин, Е. Стратегии развития логистических операторов в России // Конъюнктура товарных рынков, №3, 2008. – С. 43-47.

76. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.

77. Харрисон А., Ван Хоук Р. Управление логистикой: Разработка стратегий логистических операций: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.

78. Хейвуд Д.В. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ./ Пер. с англ. – М.: Издательский дом Вильямс, 2002. – 176 с.

79. Хлебников Д. Реструктуризация компании: подходы и опасности // Генеральный директор, №6, 2008. – С.48-54.

80. Шишков Ю. Международное разделение производственного процесса меняет облик мировой экономики // Мировая экономика и международные отношения, № 010, 31.10.2001. – С.15-25.

81. Юсипова Д. Контрактная логистика – индикатор развития рынка // Логистика, №1, 2007. – С. 22-24.

82. Achinger, K. Fremdbezug von EDV-Leistungen. – Stuttgart, 1991.

83. Benn, L., Percy, J. Strategic Outsourcing. – London, 2002.

84. Birou L.M., Fawcett S.E. International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges // International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring, 1993. – P. 34.

85. Bryce D.J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value // European Management Journal, 1998, Vol. 16 (6). – p. 635 – 643.

86. Cairncross F. E-management: Enter the eco-system // The Economist, London: Nov 11, 2000. Vol. 357, Iss. 8196, – P. S30-S34.

87. Cassidy G. Contracting Out. Kingston. – Ontario, 1994.

88. Child, J. Organization. – New York: Harper&Row, 1984.

89. Click, R.L., Duening, T.N. Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage. – John Wiley&Sons, Inc., 2005.

90. Cusumano M.A., Fujimoto T. Supplier Relation and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. Auto Plants // Strategic Management Journal, 1991, N 12. – P. 563-588.

91. D'Aveni R., Ravenscraft, D. Economics of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? // *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Number 5, 1994. – P. 1167-1206.
92. Deardorf A. *Fragmentation in Simple Trade Models*. – University of Michigan, 1998.
93. Dillerup, R., Foschiani, S. Outsourcing: Bloße Sparmaßnahme oder strategische Option? // *Beschaffung aktuell*, 52. Jg., Nr. L, 1996. – S. 39-41.
94. Dittrich, J., Braun, M. *Business Process Outsourcing: Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen*. – Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2004. – 200 S.
95. Dole, R.D., Switser, G. *Business Process Outsourcing*. – New York, 1998.
96. Dyer, J. H. *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*. – New York: Oxford University Press, 2000.
97. Egger, H., Egger, P. International Outsourcing and the Productivity of Low-Skilled Labor in the EU // *Economic Inquiry*, 44(1), 2006. – P. 98-108.
98. Fein, A. 2000 U.S. Industry and Trade Outlook // *Modern Distribution Management*, 10.07.1999.
99. Finestra R., Hordon G. Foreign Investment, Outsourcing and Relative Wages // *The Political Economy of Trade Policy: Papers in Honor of Jagdish Bhagwati*. Cambridge MA, 1996. – P. 89-127.
100. Fueser, K. *Modernes Management*. – Muenchen: DTV GmbH&Co, 2001. – 226 s.
101. Gassert, H., Prechtel, M., Zahn, E. (Hrsg.) *Innovative Dienstleistungspartnerschaften: Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Dienstleistern*. – Stuttgart, 1998. – S. 109-137.
102. Gluck, F.W. Strategic Choice and Resource Allocation // *The McKinsey Quarterly*, Winter 1980. – P. 22-23.
103. Hagel, J. Offshore goes on the offensive // *McKinsey Quarterly*, 2, 2004. – P. 82-92.

104. Halvey, J.K., Melby, B.M. Business Process Outsourcing: Process, Strategies and Contracts. – John Wiley&Sons, Inc., 2007. – 601 p.
105. Hamel, G., Prahalad, C. K. Competing for the Future // Harvard Business Review, July, 1994.
106. Hammer, M. Process Management and the Future of Six Sigma // Sloan Management Review, Winter 2002. – P. 26-32.
107. Hira, R. and A. Outsourcing America: what's behind your national crisis and how we can reclaim American job. American Management Association, 2005.
108. Hobday, M., Davies, A., Prencipe, A. Systems integration: a core capability of the modern corporation // Industrial and Corporate Change № 14(6), 2005. – P. 1109-1143.
109. How Revenues of the Top The Global Companies Compare with Some National Economies // Fortune, July 27, 1992. – P. 19.
110. Hummels D., Rapoport D., Kei-Mu Yi. Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade // Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, June 1998. – P. 79- 99.
111. Jann, W. Optimierung der Leistungstiefe – Neue Kooperationsformen und institutionelle Arrangements zwischen Verwaltung und Wirtschaft, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.), S. 445-451.
112. Kienzie R., Shadur M. Developments in business networks in East Asia // Management decision, 1997, Vol. 35. – P. 24.
113. Krafcik, J. A Methodology for Assembly Plant Performance Determination. – IMVP Working Paper, October 1988.
114. Krugman P. Growing World Trade: Causes and Consequences // Brookings Papers on Economic Activity. 1995. V. 1, – P. 327 – 377.
115. Lacity M. C., Willcocks L. P., Feeny D. E. IT-Outsourcing: maximize flexibility and control // Harvard business review? Vol. 73 (3). – P. 84-93.
116. Lawler E. Rethinking organization size // Organizational dynamics, New York, 1997, Vol. 26, №2.- P. 24-35.
117. Linder, J.C. Outsourcing for Radical Change: A Bold Approach to Enterprise Transformation. – AMACOM, 2004. – 288 p.

118. Lux, W., Schoen, P. Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung. – Berlin: Springer, 1997.
119. Miles, R., Snow, C. Organizations, new concepts and new forms // California Management Review, Spring 1986. – P. 62-73.
120. Monczka R.M. Purchasing 2000: Building the Infrastructure. NAPM Annual International Purchasing and Materials Managements Conference Proceedings, 1994. – P. 240.
121. O. V., Outsourcing Germany Part 1: Methodology, Segmentation, Definitions, PAC 2003.
122. Ohno, T. Toyota Production System. Beyond Large\_Scale Production. – Portland, Oregon: Productivity Press, 1988. – 143 p.
123. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs. / Hrsg. von W. Koelner-Frost. – Berlin: Erich Schmidt, 2000. – 336 p.
124. Pascale, R. T. Surfing the Erde of Chaos // Sloan Management Review, Spring 1999. – P. 83-94/
125. Pfeiffer, W., Weiß, E. Lean Management, 2. Auflage. – Berlin, 1994.
126. Prahalad, C. K., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, May 1990.
127. Prahalad, C.K., Lieberthal, K. The End of Corporate Imperialism (HBR Classic) // Harvard Business Review, August 2003.
128. Quinn, J. B., Doorley, T L., Paquette P. C. Beyond products: Service-based strategies // Harvard Business Review, March-April 1990. – P. 58-68.
129. Quinn, J. B., Hilmer, F. G.. Strategic outsourcing // Sloan Management Review, Summer 1994. – P. 43-55.
130. Quinn, J. B., Hilmer, F.G. Strategic Outsourcing // The McKinsey Quarterly, Number 1, 1995. – P. 48-70.
131. Quinn, J.B. Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities \\ Sloan Management Review, Summer1999. – P. 9-21.
132. Schneider, D.; Baur, C.; Hopfmann, L. Re-Design der Wertkette durch Make or Buy. – Wiesbaden, 1994.

133. Schott, E.; Warwitz, C. Der Markt für IV-Outsourcing in Deutschland – Begriffe, Daten und Entwicklungen. – Frankfurt/Main, 1995.
134. Sherefkin R., Armstrong J.C. Suppliers Prefer Japanese // *Automotive News*, May 12, 2003. – P. 1 and 50.
135. Simon, H. *Administrative Behavior*. – Macmillan, New York, 1947.
136. Stanke, A. Konzentration auf Kernkompetenzen. Die strategische Basis für das Outsourcing. – Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO), 1995. – S. 93-116.
137. Sure, M. Outsourcing auf dem Weg zum strategischen Managementinstrument// *VDZ Jahrbuch 2004*. – S. 383-385.
138. Taylor F.W. *Scientific Management*. – Harper and Row, 1947.
139. Terpstra V., Sarathy R. *International Marketing*. – Chicago: Dryden Press, 1991.
140. The Futur of Outsourcing // *Business Week*, January 30, 2006. – P.55.
141. Transformational outsourcing // *Info World*, January 3, 2003.
142. Turner D., Crawford M. Managing current and future competitive performance: The role of competence // University of New South Wales, Australian Graduate School of Management, Center for Corporate Change, Kensington, 1992.
143. Van Hoek, R.I., Chartman, R., Wilding, R. Managers in supply chain management: the critical dimension // *Supply Chain Management*, Vol. 7, Nos 3 and 4. – P. 119-25.
144. Wisskirchen F. (Hrsg.) *Outsourcing – Projekte erfolgreich realisieren*. – Stuttgart: Schaffer Poeschel Verlag, 1999. – 426 p.
145. Wißkirchen, F. Outsourcing-Konzepte – Neue Wege in der Logistikkostensenkung // *Logistik Heute*, o.Jg., 1994, Nr. 6.
146. Wißkirchen, F. Überprüfen der Arbeitsverhältnisse bringt Sicherheit // *Logistik Heute*, o.Jg. ,1994, Nr. 9.

147. Wullenkord, A., Kiefer, A., Sure, M. Business Process Outsourcing: Ein Leitfaden zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung im Rechnungs- und Personalwesen. – Verlag Franz Vahlen München, 2005. – 180 s.

148. Zahn, E.; Barth, T.; Hertweck, A. Outsourcing – kein Allheilmittel zur Restrukturierung // Office Management, 45. Jg. 1995, Nr. 6. – S. 17-20.

149. Zahn, E.; Barth, T.; Hertweck, A. Outsourcing: Ein Leitfaden als Hilfe // IHK Magazin Wirtschaft, 1997, Nr. 10. – S. 30-34.

150. Zahn, E.; Soehnle, K. Outsourcing – Wege zu besserer Arbeitsteilung // IHK Magazin Wirtschaft, 51. Jg. 1995, Nr. 7-8. – S. 18-19.

*Научное издание*

**Рудая Ирина Львовна**  
**АУТСОРСИНГ:**  
**методология и практика**

*Монография*

Корректор В.В. Трифонова

Компьютерная верстка, макет В.И. Никонов

Подписано в печать 18.02.09

Гарнитура Times New Roman. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.

Усл.-печ. л. 14,5. Уч.-изд. л. 11,58. Тираж 800 экз. Заказ № 874

Издательство «Универс групп», 443011, Самара, ул. Академика Павлова, 1

Отпечатано в ООО «Универс групп»