

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ АУТСОРСИНГА

И.Д. Котляров

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики фирмы СПбФ ГУ – ВШЭ (Санкт-Петербург)

*Существующие классификации видов аутсорсинга основаны на учете его управленческой и организационной составляющих. Рассмотрение аутсорсинга как экономического феномена позволяет предложить классификацию по экономическому содержанию и по способу организации взаимодействия партнеров и выявить принципиально новые виды аутсорсинга.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, виды аутсорсинга, способы взаимодействия организаций.

Аутсорсинг (передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчиком) получил в последние годы широкое распространение как высокоэффективная форма организации бизнеса.

Литература по аутсорсингу весьма обширна. В научных изданиях данный феномен обычно рассматривается в управленческом и организационном плане, в популярных – содержатся рекомендации для предпринимателей и менеджеров по использованию аутсорсинга в практической деятельности [1–4]. Тем не менее, специфика аутсорсинга как экономического феномена до сих пор не осмыслена. Данная статья призвана отчасти заполнить этот пробел.

### **Виды аутсорсинга по экономическому содержанию**

Изначально аутсорсинг рассматривался как инструмент оптимизации издержек, используемый менеджментом организации для повышения ее эффективности. По этой причине виды аутсорсинга выделяются по критерию типов процессов, передаваемых на исполнение стороннему подрядчику. При разработке классификации аутсорсинга с позиций управления применяют три подхода.

В первом случае передаваемые процессы классифицируют по критерию их отношения к профильной деятельности организации как основные и вспомогательные. Соответственно, выделяется аутсорсинг основных и вспомогательных процессов.

Если классификация производится по видам деятельности, к которым относятся передаваемые процессы, тогда выделяют аутсорсинг:

- в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг);
- производственный;
- логистический;
- персонала;
- бухгалтерский и т.д.

Наконец, при третьем подходе усматривают аутсорсинг задач (когда на исполнение передаются разовые проекты, а срок их реализации четко оговаривает-

ся) и аутсорсинг бизнес-процессов (в этом случае речь идет о долгосрочном сотрудничестве между организациями, когда подрядчик берет на себя выполнение на регулярной основе той или иной функции, порученной ему заказчиком). К аутсорсингу задач относится разработка дизайна нового продукта, а примером аутсорсинга бизнес-процессов может служить производственный аутсорсинг, или факторинг.

Как явствует из классификационных критериев, в такой классификации делается акцент на управленческой составляющей аутсорсинга, а его экономическая сущность опускается.

Между тем, для понимания экономического аспекта аутсорсинга его следует рассматривать не как передачу процессов сторонним исполнителям, а как использование внешних ресурсов для выполнения функций организации, то есть привлечение для ведения хозяйственной деятельности факторов производства, контролируемых другими субъектами.

При таком подходе уместной представляется классификация аутсорсинга по экономическому критерию – виду ресурсов (факторов производства), необходимых для выполнения соответствующих функций. И тогда можно выделить:

- аутсорсинг капитала (производственный аутсорсинг, когда организация размещает заказы на изготовление продукции под своей торговой маркой у стороннего подрядчика, и лизинг – в этом случае для производства продукции используется оборудование, принадлежащее другому субъекту предпринимательской деятельности);
- аутсорсинг труда (аутсорсинг персонала);
- аутсорсинг информации (когда организация-заказчик поручает сбор и обработку информации, а в отдельных случаях – и подготовку решения на ее основе стороннему исполнителю; пример – бухгалтерский аутсорсинг);
- аутсорсинг предпринимательских способностей (организация-заказчик использует для ведения собственной хозяйственной деятельности внешний интеллектуальный капитал – результат предпринимательских способностей). К данному виду аутсорсинга следует от-

нести франчайзинг и лицензирование. Эти виды деятельности традиционно к аутсорсингу не относятся, но с учетом предложенного выше определения их целесообразно рассматривать именно как частные случаи аутсорсинга. Например, при франчайзинге независимый предприниматель (франчайзи) передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой он ведет свою хозяйственную деятельность;

– смешанный аутсорсинг (организация-заказчик передает на исполнение стороннему подрядчику функцию, требующую использования нескольких видов ресурсов). К данной разновидности аутсорсинга можно отнести факторинг, при котором организация-фактор обеспечивает поставщика финансовыми ресурсами (аутсорсинг капитала), сама же занимается сбором и обработкой информации о текущих и потенциальных заказчиках поставщика для определения их платежеспособности (аутсорсинг информации).

Таким образом, подход к аутсорсингу как способу использования внешних ресурсов позволил не только построить классификацию его видов по их экономическому наполнению, но и отнести к аутсорсингу ранее считавшиеся самостоятельными виды деятельности – франчайзинг и лицензирование.

#### **Виды аутсорсинга по критерию организации сотрудничества**

В аутсорсинге принято выделять двух участников: заказчика (аутсорси), передающего некую функцию на исполнение сторонней организации, и аутсорсера (подрядчика, оператора, провайдера) – организацию, берущую на себя исполнение данной функции, причем, роли в сделке остаются неизменными: заказчик всегда является заказчиком, а аутсорсер – аутсорсером. Будем называть такой вариант сотрудничества классическим, или односторонним аутсорсингом.

Однако хорошо известна ситуация взаимодействия двух организаций, попеременно выполняющих роли заказчика и оператора. Пример – сотрудничество бухгалтерской фирмы и ИТ-организации.

Бухгалтерская фирма может заказать ИТ-организации поставку и обслуживание профильного программного обеспечения, а ИТ-организация – поручить бухгалтерской фирме ведение своего бухгалтерского учета.

Очевидно, впрочем, что в данном случае речь идет о двух разных аутсорсинговых контрактах (поставка и обслуживание программного обеспечения и ведение бухгалтерского учета), в каждом из которых роли контрагентов неизменны. По сути дела, здесь наблюдаются два односторонних аутсорсинговых контракта.

Важно отметить, что на аутсорсинг в обоих случаях передаются вспомогательные процессы, непосредственно не связанные с производством конечного продукта. В специализированной литературе такой вид аутсорсинга называется взаимным, хотя, на наш взгляд, корректнее называть его перекрестным.

Но есть еще один вид аутсорсинга, до сих пор в литературе не описанный (и для которого оптимальным представляется наименование «взаимный аутсорсинг»).

Рассмотрим, в частности, производственный аутсорсинг, при котором аутсорси (собственник торговой марки – СТМ) размещает у оператора (производителя) заказ на выпуск товара под своей торговой маркой, а затем распространяет готовую продукцию через свою торговую сеть.

Обычно этот тип сотрудничества характеризуется как односторонний аутсорсинг. На самом деле ситуация несколько сложнее: в рамках одного аутсорсингового контракта каждая из сторон выступает одновременно в качестве заказчика и исполнителя.

Разложим это аутсорсинговое взаимодействие на две составляющие.

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

2. Производитель передает свою продукцию СТМ для продажи ее на рынке под торговой маркой СТМ, то есть передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой будет сбываться его продукция. Иными словами, роли производителя и СТМ в рамках одного аутсорсингового взаимодействия меняются на противоположные – производитель выступает в качестве заказчика, а СТМ – в качестве аутсорсера (речь в данном случае идет об аутсорсинге предпринимательских способностей).

Такая составляющая взаимодействия до сих пор, кажется, оставалась без внимания. В явной форме она контрактом аутсорсинга не регламентируется (поэтому ее можно назвать нерегламентируемой), но, тем не менее, существует в качестве элемента экономического взаимодействия двух организаций (и в данном конкретном примере относится к аутсорсингу предпринимательских способностей).

Заметим, что каждая из организаций передает на аутсорсинг профильный для нее процесс, являющийся неотъемлемой частью производства готового продукта:

– СТМ передает производителю изготовление товара в реальном исполнении;

– производитель передает СТМ изготовление товара с брендом [5].

В рамках такой модели взаимодействия партнеры по аутсорсинговому контракту могут эффективно работать только вместе, ибо они распределяют между собой не обеспечивающие процессы (как в перекрестном аутсорсинге), а элементы одного и того же профильного для обоих процесса. Так что данный вид аутсорсинга логично называть взаимным (двусторонним) аутсорсингом.

#### **Оплата услуг аутсорсинга**

Особый интерес представляет механизм оплаты услуг аутсорсинга.

Этот механизм при классическом (одностороннем) и перекрестном аутсорсинге абсолютно прозрачен –

аутсорсер устанавливает цену на свои услуги исходя из ожидаемой рентабельности деятельности, причем, уровень рентабельности определяется в ряде случаев не самим аутсорсером в одностороннем порядке, а совместно с заказчиком путем переговоров. Не исключено, что влиятельный заказчик потребует от аутсорсера раскрыть структуру себестоимости его деятельности, а затем определит приемлемый для него уровень наценки. Заказчик также может задать аутсорсеру максимальный уровень цены на его услуги.

При взаимном аутсорсинге механизм усложняется. Регламентируемая часть сделки оплачивается по обычной схеме (аутсорсер получает установленное контрактом вознаграждение), однако нерегламентируемая часть явно прописанного механизма вознаграждения аутсорсера не предусматривает. Это позволяет аутсорсеру, принимающему на себя выполнение нерегламентируемой части сделки, забирать в качестве вознаграждения всю маржу от продажи конечному покупателю готового продукта, изготовленного под своей торговой маркой.

Ошибочно думать, что основным выгодоприобретателем в сделке взаимного аутсорсинга является собственник торговой марки. Франчайзинг также может быть отнесен к взаимному аутсорсингу, поскольку в нем выделяются регламентированная и нерегламентированная составляющие:

- договор использования торговой марки (аутсорсинг предпринимательских способностей, регламентированная составляющая);
- сбыт товаров и услуг франчайзера через торговую точку франчайзи (аутсорсинг капитала, нерегламентированная составляющая).

Следовательно, основная доля маржи от сделки взаимного аутсорсинга при франчайзинге достается не собственнику торговой марки, а франчайзи. Разумеется, общий доход франчайзера намного превышает доход отдельного франчайзи, но в совокупном объеме продаж одного франчайзи доля его дохода от продажи данного продукта может существенно превышать долю франчайзера.

Итак, для взаимного аутсорсинга характерно сочетание в одной сделке аутсорсинга капитала и аутсорсинга предпринимательских способностей, причем, в договоре аутсорсинга прописывается только один аспект сделки. Вторая составляющая сделки взаимного аутсорсинга договором, как правило, не регламентируется и никаких явных обязательств на стороны не налагает.

Наиболее доходна нерегламентированная часть сделки, связанная с продажей итогового продукта взаимного аутсорсинга (товара или услуги). Так что основной доход получает не собственник торговой марки, а тот участник сделки, который работает с конечными потребителями.

Участники сделки, которые напрямую с потребителями не работают, тоже получают от взаимного аутсорсинга значительную выгоду, поскольку они наращивают объем продаж и получают доступ к перспективным рынкам без вложений в собственную торговую марку (при

производственном аутсорсинге) или расширяют свою сеть и повышают узнаваемость и стоимость своей торговой марки без дополнительных инвестиций (при франчайзинге).

Тем не менее, при взаимном аутсорсинге следовало бы минимизировать асимметрию между регламентированной и нерегламентированной составляющими и прописывать в договоре аутсорсинга явные обязательства стороны, работающей с конечным покупателем (например, по объему продаж, как иногда делается при франчайзинге, когда франчайзи задаются объемы продаж товаров или услуг под торговой маркой франчайзера, или по объему закупок готовой продукции у производителя, как может быть при производственном аутсорсинге).

Это позволило бы уменьшить дисбаланс между сторонами при взаимном аутсорсинге и сделать отношения между ними более прозрачными.

В принципе, возможно ограничить по согласованию сторон величину вознаграждения участника сделки, работающего с конечным потребителем при франчайзинге (путем ограничения его наценки или установления максимальной отпускной цены, что в ряде случаев практикуется в договорах франчайзинга, хотя это и сомнительно с точки зрения законодательства в сфере конкуренции).

Собственник торговой марки обладает мощными рычагами воздействия на франчайзи, но при производственном аутсорсинге такая возможность отсутствует – именно по причине большей силы собственника торговой марки, который самостоятельно назначает цену для конечных потребителей.

Предложенные классификации позволяют отнести к аутсорсингу виды деятельности, которые ранее рассматривались как самостоятельные, выявить особый вид аутсорсинга – взаимный (двусторонний). Это соответствует лучшему пониманию экономической сущности феномена аутсорсинга и механизмов взаимодействия партнеров.

#### Литература

1. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 475 с.
2. Клементс С. и др. Аутсорсинг бизнес-процессов: Советы финансового директора / под общ. ред. В.В. Голда. М.: Вершина, 2006. 416 с.
3. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Издат. Дом «Вильямс», 2002. 176 с.
4. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2009. 320 с.
5. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. 1156 с.