

Возможный вариант расширения структуры НТЦ ОАО «ММК» представлен на рисунке.

При подобной структурной организации обеспечиваются комплексность и системность инновационной деятельности НТЦ металлургического предприятия. Кроме того, происходит смещение инновационной активности с процесса на продукт, т.е. с технологий производства на расширение ряда металлургической продукции и выпуск ее новых видов в соответствии с запросами и ожиданиями рынка. Распределение функций по технологии производства и разработке инноваций между двумя подразделениями позволяет уделить каждому направлению достаточно внимания в соответствии со стратегией инновационной деятельности предприятия. В данном случае именно форма внешнего аутсорсинга с выделением НТЦ в дочернее предприятие представляется наиболее эффективной. Основным элементом в НТЦ должна стать опытно-промышленная база, на которой возможно «пилотное производство», т.е. моделирование любого технологического процесса без запуска в основное производство, что обеспечивает существенную экономию. При наличии такой базы НТЦ обладает

уникальными компетенциями и может оказывать услуги по моделированию технологического металлургического процесса не только головной компании, но и любым заинтересованным организациям, что способствует повышению конкурентоспособности, а также мотивации менеджмента и персонала к разработке инновационных продуктов.

Библиографический список

1. Цыгалов Ю.М. Управление формированием и реструктуризацией крупных корпоративных структур в черной металлургии: Монография. М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации РФ, 2006. – 196 с.
2. Овчинников С.Г. Инновации – основа развития металлургии: монография. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2008. – 163 с.
3. Металлоснабжение и сбыт: электронный журнал, 12 октября 2009. URL: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/37354> (дата обращения: 29.10.2010).
4. Жданов А.Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2008. – 68 с.

УДК 334.752

Анализ аутсорсинга как особой формы межфирменной кооперации

© 2010 г. И.Д. Котляров*

Введение

Непрерывный поиск новых инструментов ведения бизнеса, позволяющих повысить эффективность ведения предпринимательской деятельности, привел среди ряда других важных результатов к возникновению аутсорсинга, который чаще всего определяется как передача бизнес-процессов на исполнение сторонним исполнителям (аутсорсерам) и концентрация компании на профильных для нее видах деятельности. Такое углубление специализации позволяет предприятию-заказчику снизить свои издержки и повысить рентабельность (впрочем, то же самое справедливо и для фирмы, которой передается бизнес-процесс).

Однако, как это часто бывает, теоретическое осмысление феномена аутсорсинга значительно отстает от практики его применения. Исследователи сосредотачиваются в первую очередь на изучении эффективности его использования для оптимизации тех или иных функций компании – это легко можно увидеть как по тематике посвященных ему статей [1, 2], так и по направленности кандидатских диссертаций, посвященных аутсорсингу [3–5]. Такие исследования носят ярко выраженный практический характер. Даже работы, претендующие на теоретическое осмысление сущности аутсорсинга, сосредотачиваются либо на его практических аспектах, либо сводят его к разделению труда, не уточняя при этом отличия аутсорсинга от других форм разделения труда и межфирменной кооперации [6, 7].

На наш взгляд, в теоретическом исследовании аутсорсинга существуют три важные задачи:

1. Выявить экономическую (а не организационную, на которой сосредоточивается внимание исследователей) сущность аутсорсинга.

* К. э. н., доцент кафедры «Экономика фирмы» Санкт-Петербургского филиала Государственного университета – Высшая школа экономики.

2. Сформулировать перечень отличий аутсорсинга от закупки товаров и услуг для промышленных нужд и от подряда [8–12] (хотя попытки охарактеризовать эти различия и делались [1], их сложно признать убедительными, поэтому на сегодняшний день данную проблему следует считать нерешенной). По этой причине некоторые специалисты ставят знак равенства между аутсорсингом и производственной кооперацией или подрядом и отказываются выделять его в качестве самостоятельного экономического явления, тогда как другие исследователи полагают, что любая форма кооперации между предприятиями по выпуску конечного продукта для потребителя может быть отнесена к аутсорсингу. Очевидно, что такие крайности при исследовании аутсорсинга неприемлемы. Эта проблема имеет не только теоретическое значение; ее решение позволит четко описать права и обязанности сторон, связанных отношениями аутсорсинга (так как не существует специальной разновидности договора, регламентирующей такие отношения), поскольку одна из причин отсутствия законодательной базы аутсорсинга, уже упоминавшаяся выше, трудность его выделения из других форм сотрудничества между предприятиями.

3. Предложить методику экономической оценки эффективности аутсорсинга. Применяемые в настоящее время методики не учитывают его специфику, в частности порождаемую им перестройку структуры организации.

В данной работе сделана попытка наметить пути решения этих проблем.

Сущность аутсорсинга как экономического феномена

Хотя аутсорсинг рассматривается в первую очередь как инструмент оптимизации издержек предприятия, т.е. как управленческий феномен [8], очевидно, что в аутсорсинге можно выделить как управленческую, так и экономическую [9, 11, 12] составляющую (**табл. 1**).

С управленческой точки зрения виды аутсорсинга удобно классифицировать по критерию типов процессов, передаваемых на исполнение стороннему подрядчику. Основные подходы к такой классификации представлены в **табл. 2** (классификация по четвертому критерию предложена автором и в изученных источниках не встречается, хотя она важна).

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

1. Аутсорсинг земли (природных ресурсов), когда в качестве оператора выступает сельскохозяйственное предприятие или предприятие природопользования. Отметим, что в настоящее время агрофирмы рассматриваются исключительно как заказчики, а не как поставщики аутсорсинговых услуг,

Таблица 1

Управленческий и экономический аспекты аутсорсинга

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

Таблица 2

Наиболее распространенные подходы к классификации аутсорсинга

№ п/п	Классификационный критерий	Выделяемые виды аутсорсинга
1	Отношение к профильной деятельности предприятия	Аутсорсинг основных процессов; аутсорсинг вспомогательных процессов
2	Виды деятельности	Аутсорсинг в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг); производственный аутсорсинг; логистический аутсорсинг; аутсорсинг персонала; бухгалтерский аутсорсинг и т.д.
3	Содержание передаваемых функций	Аутсорсинг задач (на исполнение передаются разовые проекты, а срок их реализации четко оговаривается). Пример: разработка дизайна нового продукта. Для этого вида аутсорсинга иногда используется специальный термин ауттаскинг (англ. task – задача); аутсорсинг бизнес-процессов (в этом случае речь идет о долгосрочном сотрудничестве между предприятиями, когда подрядчик на регулярной основе берет на себя выполнение той или иной функции, порученной ему заказчиком). Пример: производственный аутсорсинг или факторинг
4	Место протекания передаваемых бизнес-процессов	Внутренние (протекающие во внутренней среде предприятия). Пример: аутсорсинг производства; внешние (обеспечивающие связь предприятия с внешней средой). Пример: обслуживание клиентов; смешанные (протекающие как во внутренней, так и во внешней среде). Пример: аутсорсинг бухгалтерского обслуживания (который включает в себя как обработку внутренней бухгалтерской информации, так и сдачу отчетности в налоговые органы)

однако, по мнению автора, такой односторонний подход к сельскому хозяйству не совсем верен. В частности, хорошим примером аутсорсинга земли является успешно реализуемая компанией «Вимм-Билль-Данн» программа «Молочные реки».

2. Аутсорсинг капитала, при котором предприятие-заказчик использует капитал (в физической или денежной форме), организованный в его интересах, но на собственный страх и риск, предприятием-оператором. Классическим примером аутсорсинга капитала является производственный аутсорсинг, когда предприятие размещает заказы на изготовление продукции под своей торговой маркой у стороннего исполнителя. Другим примером может быть лизинг [13], при котором для производства продукции используется оборудование, принадлежащее другому предприятию (лизингодателю). Отметим, что трактовка лизинга как разновидности аутсорсинга не нова и в некоторых источниках он относится к производственному аутсорсингу [10]. Однако, по мнению автора, такой подход неверен, функции лизинга по своему содержанию кардинально отличаются от функций производственного аутсорсинга.

3. Аутсорсинг труда – к нему относятся аутсорсинг персонала. В этом случае аутсорсер в интересах заказчика принимает к себе на работу сотрудников, а затем передает их заказчику, который использует их для выполнения внутренних производственных задач. Эти сотрудники, фактически работая на предприятии-заказчике, с формальной точки зрения являются работниками компании, предоставляющей услуги аутсорсинга персонала.

4. Аутсорсинг информации – в этом случае предприятие-заказчик передает внешнему исполнителю сбор и обработку информации; к этому виду аутсорсинга, по мнению автора, относится бухгалтерский аутсорсинг.

5. Аутсорсинг предпринимательских способностей – предприятие-заказчик использует для ведения собственной хозяйственной деятельности предпринимательские способности, сосредоточенные в других компаниях. Речь идет в основном об аутсорсинге интеллектуального капитала (являющемся плодом предпринимательских способностей). К этому виду аутсорсинга следует отнести франчайзинг (при котором независимый предприниматель (франчайзи) передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой он ведет свою хозяйственную деятельность [14]).

6. Аутсорсинг знаний – предприятие-заказчик привлекает для управления своими активами или процессами внешнего исполнителя. Примером может быть использование внешней профессиональной компании для управления своей доходной недвижимостью.

7. Смешанный аутсорсинг, когда предприятие-заказчик передает на исполнение стороннему подрядчику функцию, требующую использования нескольких видов ресурсов; к этой разновидности аутсорсинга, по мнению автора, можно отнести фак-

торинг, при котором предприятие-фактор, с одной стороны, обеспечивает поставщика финансовыми ресурсами (аутсорсинг капитала), а с другой – занимается сбором и обработкой информации о текущих и потенциальных заказчиках поставщика для определения их платежеспособности (аутсорсинг информации). Отметим, что отнесение факторинга к аутсорсингу не является гипотезой автора статьи, а представляет собой широко распространенную в научных и практических кругах оценку факторинга [13]. Очевидно, разумеется, что для реализации любого бизнес-процесса компании необходимо использовать более одного ресурса; под чистым (моноресурсным) аутсорсингом (например, аутсорсингом знаний) понимается та ситуация, при которой в деятельности компании-аутсорсера отчетливо преобладает один ресурс, тогда как в смешанном аутсорсинге одинаковое значение имеют два и более ресурсов.

Отличия аутсорсинга от других форм межфирменной кооперации

Как было показано выше, важной задачей при анализе аутсорсинга является обеспечение разграничения между аутсорсингом бизнес-процессов и закупкой товаров и услуг. Ее решение затруднено большой степенью сходства между этими явлениями. В обоих случаях заказчик приобретает у исполнителя (поставщика) готовый продукт (услугу). Очень часто аутсорсинг описывается как частный случай подряда, при котором товар или услуга производится в соответствии со специфическими требованиями заказчика. Еще больше усложняет ситуацию тот факт, что российским законодательством понятие «аутсорсинг» не предусмотрено.

Отдельно следует отметить, что русскоязычная терминология аутсорсинга также пока недостаточно унифицирована. Компания, предоставляющая услуги аутсорсинга, может быть названа оператором, аутсорсером, а в отдельных случаях – подрядчиком. Компания, передающая функции на исполнение внешнему оператору, специального обозначения не имеет и называется, как правило, просто заказчиком. По мнению автора, поставщика услуг аутсорсинга следует называть аутсорсером; также допустим термин «оператор». В свою очередь, за компанией, заказывающей услуги аутсорсинга, представляется целесообразным закрепить обозначение «аутсорси». Это соответствует англоязычной терминологии и позволяет использовать специальные термины для участников сделки аутсорсинга (как это происходит, например, со сделкой лизинга, для участников которой также существуют специальные обозначения, что существенно упрощает описание и анализ этой сделки).

Существенными характеристиками аутсорсинга, часто упоминаемыми в литературе, являются [8–12]:

Таблица 3

Сравнительная характеристики закупки товаров и услуг и аутсорсинга бизнес-процессов

Сравниваемые признаки	Закупка товаров (услуг)	Аутсорсинг бизнес-процессов (задач)
<i>Базовые признаки</i>		
Сущность деятельности поставщика (оператора)	Поставщик по собственной инициативе изготавливает товар для продажи на открытом рынке без наличия твердых заказов на него	Оператор производит продукт (оказывает услугу) при наличии заказа от аутсорси
Гарантии получения выручки поставщиком (оператором)	Гарантия продажи товара и получения выручки отсутствует (определяется рыночной конъюнктурой и пожеланиями клиента)	Аутсорси гарантирует выкуп произведенного товара (оказываемых услуг) и его своевременную оплату
Вид товара (услуги)	Товар (услуга) изготавливаются в соответствии с собственными спецификациями поставщика и являются стандартизированными для всех покупателей	Товар (услуга) производится в соответствии с техническими требованиями и собственной системой контроля качества заказчика
Назначение товара (услуги)	Товар (услуга) может быть использован для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях	Товар (услуга) предназначен для использования аутсорси в коммерческих целях
Участники сделки	Участники сделки могут быть физическими или юридическими лицами	Участники сделки могут быть только юридическими лицами
<i>Вторичные признаки</i>		
Механизм ценообразования	Продавец самостоятельно устанавливает цену на свой товар (услугу) и в случае необходимости предоставляет покупателю скидку	Оператор раскрывает заказчику структуру и размер своих издержек, после чего заказчик и оператор устанавливают нормативную величину наценки на товары (услуги) оператора
Характер производственных мощностей поставщика (оператора)	Производитель (поставщик) самостоятельно формирует свои производственные мощности исходя из специфики производимого (поставляемого) им товара	Оператор формирует свои производственные мощности (количество, структура, номенклатура, географическое положение) исходя из требований заказчика
Механизм работы покупателя (заказчика)	Покупатель самостоятельно использует приобретенный товар (услугу) по установленному им внутреннему регламенту	В целях обеспечения оптимального качества оказания услуг аутсорсер вносит изменения в те внутренние процедуры работы заказчика, которые связаны с переданным ему на исполнение процессом
Получение компетенций от заказчика	Нет	В случае необходимости аутсорси передает оператору собственные ключевые компетенции и активы, необходимые для выполнения процесса или задачи (технологии, оборудование и т.д.)

1) услуги и товары (являющиеся конечным продуктом исполнения функции, переданной аутсорсеру), предназначенные исключительно для аутсорси, т.е. не являются стандартизированными, изготавливаются в соответствии с требованиями аутсорси и не должны продаваться на открытом рынке;

2) поставляемые аутсорсером товары и услуги, которые производятся на условиях их гарантированной оплаты аутсорси (разумеется, в том случае, если они полностью соответствуют спецификациям); это минимизирует риски аутсорсера.

По мнению автора, также правомерно предполагать, что участниками сделки аутсорсинга могут быть только юридические лица, а товары и услуги, поставляемые аутсорсером и являющиеся конечным результатом выполнения переданной ему функции (задачи), могут использоваться только в коммерческих целях (т.е. для последующей перепродажи, для производства конечной продукции или для обеспечения ведения хозяйственной деятельности). Ранее, насколько известно, о необходимости соблюдения этих условий в исследованиях, посвященных аутсорсингу, не упоминалось, что приводило к излишне расширенному толкованию этого экономико-организационного феномена. Например, к нему причислялось привлечение внештатных сотрудников для выполнения тех или иных задач, хотя очевидно, что в

этом случае речь идет всего лишь о трудовых отношениях, а не о межфирменной кооперации (каковой по самой своей сути является аутсорсинг).

По мнению автора, с учетом вышеизложенного аутсорсинг может быть определен как форма сотрудничества между предприятиями, при котором независимый внешний исполнитель (аутсорсер) привлекает, организует и использует от своего имени и на свою ответственность, но в интересах заказчика (аутсорси) факторы производства для выполнения задачи или функции в соответствии с требованиями аутсорси на безрисковой возмездной основе. Это определение, как легко убедиться, учитывает все выявленные выше отличительные черты аутсорсинга и означает, что аутсорсер в течение периода сотрудничества выступает в качестве юридически независимого внешнего подразделения аутсорси.

Важно отметить, что попытки теоретического осмысления аутсорсинга столкнулись с важной проблемой – сложностью формализации представления о том, что аутсорсер является внешним подразделением аутсорси, являясь при этом независимым (очевидно наличие противоречия между этими признаками). Как правило, авторы вынуждены говорить об этом как о данности, не вдаваясь в подробности. Ниже будет сделана попытка решить эту задачу.

На основе анализа литературы и собственных исследований автору кажется правомерным предположить, что основные различия между закупкой и аутсорсингом заключаются в разных значениях пяти базовых и четырех вторичных признаков. Эти признаки и их значения перечислены в **табл. 3**. Вторичные требования могут выполняться не всегда.

По мнению автора, правая колонка табл. 3 может служить формальным описанием ситуации, при которой юридически независимое предприятие (аутсорсер) выступает в качестве внешнего подразделения другого независимого предприятия (аутсорси). Иными словами, можно говорить о решении поставленной выше задачи формализации признаков аутсорсинга.

Отметим, что для отнесения существующего между фирмами сотрудничества к аутсорсингу необходимо, чтобы выполнялись все основные условия и хотя бы одно из вторичных (базовые условия также справедливы и для подряда, который в строгом смысле слова к аутсорсингу не относится, хотя отдельные специалисты и склонны ставить между ними знак равенства).

Оценка экономической эффективности аутсорсинга

В этой связи интересно отметить, что, хотя термин «аутсорсинг» появился в русском языке сравнительно недавно, содержательно сходное явление существовало в нашей стране еще в период плановой экономики и носило название «изменение специализации производства», а для оценки порожденной им экономии использовалась следующая формула [10]:

$$\Theta_{\text{исп}} = [C - \Pi + T]B_1, \quad (1)$$

где $\Theta_{\text{исп}}$ – экономия от изменения специализации производства, ден. ед.; C – производственная себестоимость изделия в период, предшествующий передаче его производства внешнему исполнителю, ден. ед.; Π – цена готового изделия, установленная внешним исполнителем, ден. ед.; T – транспортные расходы на доставку изделия от исполнителя до предприятия-заказчика, ден. ед.; B_1 – число единиц изделия, полученных от внешнего исполнителя за отчетный период.

Дальнейшим развитием формулы (1) стал учет изменения стоимости денег со временем:

$$\Theta_a = \sum_{i=1}^n \frac{S_i - P_i}{\left(1 + \frac{d}{100\%}\right)^i}, \quad (2)$$

где Θ_a – экономический эффект от аутсорсинга, ден. ед.; n – продолжительность периода, в течение которого предполагается использовать аутсорсинг;

S_i – ожидаемые затраты на выполнение процесса своими силами в i -м году, ден. ед.; P_i – полная стоимость процесса при его выполнении аутсорсером в i -м году (включает в себя стоимость услуг аутсорсера, транспортные расходы, расходы заказчика на взаимодействие с аутсорсером и т.д.), ден. ед.; d – ставка дисконтирования, %.

Очевидно, что формула (2), хотя и дает возможность точнее (с учетом изменения стоимости денег) рассчитать экономию, получаемую благодаря аутсорсингу при долгосрочном сотрудничестве, тем не менее не вносит ничего содержательно нового в понимание структуры экономического эффекта от использования аутсорсинга, т.е. шагом вперед по сравнению с формулой (1) не является. По мнению автора, сделать этот шаг позволило бы включение в формулу (2) еще двух слагаемых:

$$\Theta_a = \sum_{i=1}^n \frac{S_i - P_i}{\left(1 + \frac{d}{100\%}\right)^i} - C_0 + D_0, \quad (3)$$

где C_0 – единовременные затраты, связанные с переходом на аутсорсинг, ден. ед. (включают в себя, например, величину компенсационных пособий, выплачиваемых высвобождаемым сотрудникам); D_0 – единовременный доход, связанный с переходом на аутсорсинг, ден. ед. (например, денежные средства, полученные от продажи подразделения, выводимого из структуры предприятия).

Эти слагаемые позволяют отобразить тот факт, что использование аутсорсинга влечет за собой изменение структуры компании; в связи с передачей процесса внешнему оператору сохранение того внутреннего подразделения, которое ранее выполняло этот процесс, нецелесообразно.

Насколько известно автору, формула (3) в представленном в настоящей работе виде в источниках не встречается.

Заключение

Введение классификации аутсорсинга по виду используемого фактора производства позволило, по мнению автора, прояснить экономическую природу этой формы межфирменной кооперации, что представляет собой важный результат, так как ранее внимание исследователей сосредоточивалось на организационных, а не на экономических аспектах аутсорсинга.

Кроме того, автор надеется, что предложенный перечень отличий аутсорсинга от закупок товаров или услуг для производственных нужд позволит четче отделить аутсорсинг от иных способов сотрудничества между предприятиями. Это даст возможность четче очертить круг обязанностей обоих участников аутсорсинговой сделки, а в перспективе может привести к разработке для аутсорсинга собственной законодательной базы.

Библиографический список

1. *Карашевич В.Е.* От подряда к аутсорсингу – первые шаги // *Инновации*. 2008. №1(111). С. 125–128.
2. *Кремлева Н.А.* Обеспечение конкурентных преимуществ производства и реализации продукции на основе аутсорсинговой модели организации бизнеса предприятия // *Организатор производства*. 2009. № 43. С. 72–75.
3. *Вихляев С.В.* Концепция логистического аутсорсинга добывающих предприятий: Автореф. дис.... канд. экон. наук. – М.: Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, 2007.
4. *Галлямов А.Н.* Аутсорсинг при организации подрядных работ в строительных организациях: Автореф. дис.... канд. экон. наук. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2006.
5. *Мезинова И.А.* Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде: Автореф. дис.... канд. экон. наук. – М., 2009.
6. *Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А.* Аутсорсинг в свете экономической теории // *Вестник Государственного университета управления, серия «Развитие отраслевого и регионального управления»*. 2007. № 3. С. 175–180.
7. *Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А.* Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга // *Журнал экономической теории*. – Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН. 2006. № 3. С. 77–91.
8. *Аникин Б.А., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
9. *Бравар Ж.-Л., Морган Р.* Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 475 с.
10. *Ефимова С., Каник Н., Пешкова Т.* Аутсорсинг. – М.: Журнал «Управление персоналом», «Научная книга», 2006. – 160 с.
11. *Клементс С.И., Даннеллан М., Рид С.* Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Под общ. ред. В.В. Голда. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
12. *Хейвуд Дж.Б.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 176 с.
13. *Гришина О.* Плохо объяснили // *Эксперт*. 2006. № 45 (539). Доступно онлайн по адресу: http://www.expert.ru/printissues/expert/2006/45/ploho_obyasnili/.
14. *Сосна С.А., Васильева Е.Н.* Франчайзинг. Коммерческая концессия. М.: Академкнига, 2005. – 376 с.