

## СУЩНОСТЬ И ВИДЫ АУТСОРСИНГА

Махмутов И.И., Муртазин И.А., Карамышев А.Н., Фрикк В.С.

*Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», e-mail: chelny@kpfu.ru*

---

В статье был проведен анализ определений понятия аутсорсинг, в ходе которого были выявлены следующие четыре основных подхода: передача процесса внешней организации, привлечение внешней организации, интеграция организаций и оптимизация деятельности организации. Подходы к определению понятия аутсорсинг подразделены на две группы. К первой группе относятся подходы транзакционного типа, связанные с передачей, привлечением процессов и их элементов организацией. Ко второй группе были отнесены подходы сетевого типа, отражающие интеграцию бизнеса и оптимизацию деятельности организации. Также проведен анализ классификаций и выделены основные признаки процесса аутсорсинг. В ходе анализа было выявлено, что рассмотренные вопросы, связанные с сущностью аутсорсинга, его разновидностями, подчеркивают многогранный и сложный характер данной категории, а также актуализируют задачи дальнейших исследований в данном направлении.

---

Ключевые слова: аутсорсинг, понятие аутсорсинга, классификация аутсорсинга.

## THE NATURE AND TYPES OF OUTSOURCING

Mahmutov I.I., Murtazin I.A., Karamyshev A.N., Frick V.S.

*Naberezhnye Chelny institute of Kazan federal university, e-mail: chelny@kpfu.ru*

---

The article gives analysis of definitions of outsourcing concept, which revealed the following four main approaches: transfer of process to the external organization, involvement of the external organization, integration of the organizations and optimization of organization activity. Approaches to definition of outsourcing concept are divided into two groups. The first group included approaches of transaction type, which associated with the transfer of processes and their elements by the organization. The approaches associated with integration of the organizations and optimization of organization activity were referred to the second group – network type. Also in the article was analyzed classifications of outsourcing and was allocated the main features of outsourcing process. During the analysis it was revealed that the discussed questions about the concept and classification of outsourcing emphasize difficult nature of this category and also actualize problems of further researches.

---

Keywords: outsourcing, concept of outsourcing, classification of outsourcing.

В научной литературе неоднозначно интерпретируются периоды зарождения и развития аутсорсинга, причем как в мировом, так и в отечественном масштабе. Отчасти данная ситуация, на наш взгляд, сложилась вследствие наличия нескольких вариантов интерпретации термина «аутсорсинг».

Термин «аутсорсинг» имеет английское происхождение от слов «outsideresourceusing», что дословно означает «использование внешних ресурсов». До начала 90-х гг. XX в. термин «аутсорсинг» не присутствовал ни в одном языке мира [14].

Дж.Б. Хейвуд считает, что старым названием «аутсорсинга» является термин «экстернализация» [17]. По его мнению, данный термин подходит для описания видов деятельности, при которой организация передает непрофильные функции компаниям, специализирующимся в данной сфере. В работе Аникина Б.А. также упоминается термин «экстернализация», означающий «передачу контроля за выполнением какой-либо функции

компании, специализирующейся в данной сфере» [2]. Ниже приведены другие термины, которые, на наш взгляд, также имеет значение рассмотреть вместе с понятием «аутсорсинг»:

- кооперация – особая форма организации труда, при которой много людей совместно участвуют в одном и том же или в различных, связанных между собой, процессах труда [12];

- инсорсинг – выполнение собственными силами тех функций или бизнес-процессов, которые раньше частично или полностью поставлялись извне [3];

- ре-инсорсинг – возвращение ранее переданных в аутсорсинг функций [3];

- даунсайзинг – сворачивание производственной деятельности и сокращение рабочих мест [1];

- оффшоринг – перевод производства за рубеж [1];

- субконтрактинг. При аутсорсинге заказчик полностью передает исполнителю ведение проекта и получает от него конечный результат. А при субконтрактинге заказчик получает результат и управляет всеми работами субподрядчика по проекту (риски пополам) [10];

- ауттаскинг – передача вовне отдельных задач организации [10];

- шринкинг – сокращение, сжатие организации [2];

- делайринг – ограничение числа уровней управления [2];

- спин-офф – выделение единиц бизнеса или «отстегивание» структуры [2];

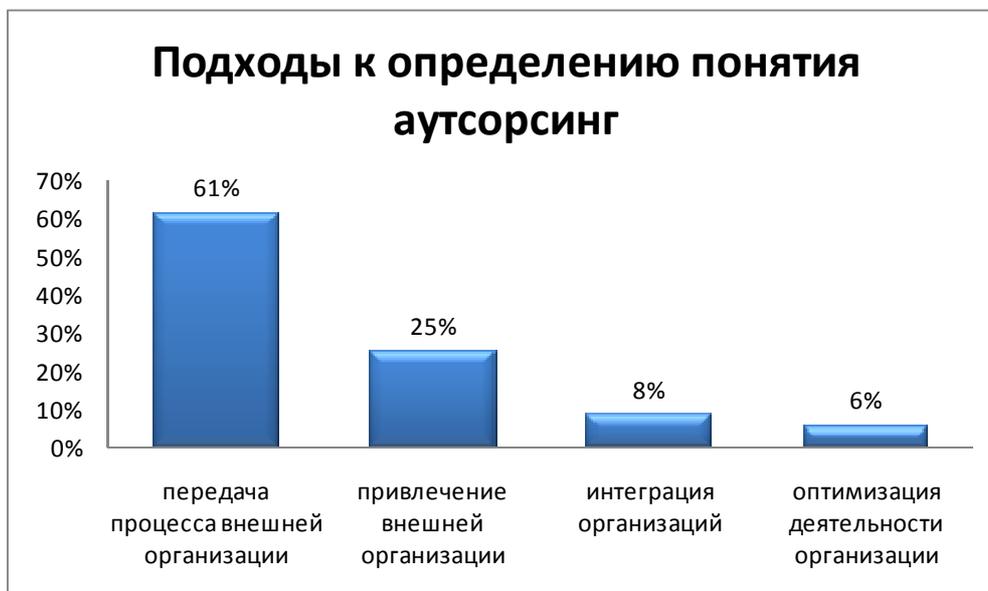
- аутплейсмент – термин, означающий вывод персонала за пределы компании [10];

- краудсорсинг – использование потенциала большого количества людей для решения определенных задач [7];

- селфсорсинг – сосредоточение производства в одних руках (в руках ремесленника) [15].

Несмотря на востребованность аутсорсинга в России, сам термин отсутствует в российском законодательстве. Однако в Гражданском кодексе РФ можно найти близкие термины. Так, в статье 107 ГК РФ приводится определение понятия «производственный кооператив», означающее «добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов» [6]. Если рассматривать договор подряда согласно статье 702 ГК РФ, то она гласит, что «по договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его» [6].

В современной научной литературе, как было отмечено ранее, встречаются множество различных по смыслу определений понятия «аутсорсинг». В работе был проведен анализ более 40 определений, в ходе которого были выявлены четыре основных подхода (рис.1). Данная диаграмма свидетельствует, что 61 % авторов рассматривают это понятие как передачу процесса внешней организации, 25 % – как привлечение внешней организации, 8 % – как интеграцию организаций, и 6 % – как оптимизацию деятельности организации.



*Рис. 1. Подходы к определению понятия аутсорсинг*

На наш взгляд, данные подходы можно подразделить на следующие две группы:

1 группа: к данной группе относятся подходы, связанные с передачей-привлечением процессов (их элементов) организацией. Данная группа, на наш взгляд, объединяет определения, отражающие так называемый «узкий» подход к термину «аутсорсинг». Условно будем называть такие определения – транзакционного типа;

2 группа: к данной группе были отнесены подходы, отражающие интеграцию бизнеса и оптимизацию деятельности организации. Данная группа, на наш взгляд, объединяет определения, отражающие так называемый «широкий» подход к термину «аутсорсинг». Условно будем называть такие определения – сетевого типа.

Рассмотрим более подробно выделенные подходы.

Подход «передача процесса внешней организации» является основным в научной литературе, означающий передачу процессов, функций, прав или деловой активности, либо перевод подразделения вместе с активами в стороннюю организацию. Авторы данного подхода выделяют различные группы объектов для передачи в аутсорсинг. Преобладающей из них является группа, в состав которой входят процессы, функции, задачи, услуги и работы. Другие авторы выделяют такие объекты передачи, как персонал, подразделение, IT-актив, мощность, управленческая ответственность, право и деловая активность.

Приведем некоторые определения первого подхода. Например, Хейвуд Дж. Б. считает, что «аутсорсинг – это перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене»[17]. Айвазян З.С. понимает под аутсорсингом «передачу определенных вспомогательных функций третьему лицу, специализирующемуся в этой области» [9].

Подход «привлечение внешней организации» означает приобретение продукции или услуг на стороне или привлечение третьей стороны для реализации процессов. Примером для данного подхода служит определение Нуртдиновой А.Ф. Под аутсорсингом она понимает «привлечение сторонних организаций для выполнения определенных видов работ, не являющихся профильными для данной организации» [5]. Поляков В.В. и Щенин Р.К. считают, что аутсорсинг – это «привлечение так называемой третьей стороны для решения проблем организации во взаимоотношениях с внешней средой, а также внутренних проблем, связанных с реализацией конкретных бизнес-процессов или использованием наукоемких технологий»[9].

Подход «интеграция организаций» означает объединение экономических бизнес-систем. Под бизнес-системами имеются в виду потребители и аутсорсеры (провайдеры аутсорсинговых услуг). К третьему подходу относятся определения таких экономистов, как Карашевич В.Е. и Татьянак М.В.

Татьянок М.В. считает, что «в основе развития временного аутсорсинга лежит интеграция бизнеса потребителей и провайдеров аутсорсинговых услуг, обладающая коммуникационной, ресурсной, технологической, мотивационной, ценностной и нормативной целостностью» [16].

Под подходом «оптимизация деятельности организации» аутсорсинг понимается как один из методов оптимизации деятельности за счет передачи непрофильных процессов третьей стороне. В отличие от первого и второго подхода акцент делается не на передачу процесса, а на оптимизацию деятельности организации. В связи с этим данный подход был выделен в отдельную категорию. К четвертому подходу относятся определения таких экономистов, как Ивлев А.Г., Витко В.С., Цатурян Е.А.

Витко В.С., Цатурян Е.А. считают, что аутсорсинг – это «способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных, а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала» [5]. Ивлев А.Г. понимает под

аутсорсингом «организационное решение, оптимизирующее конфигурацию бизнес-системы, исходя из параметров «качество-издержки-обладание» [9].

Наряду с анализом определения понятия «аутсорсинг», еще одним из ключевых вопросов исследования категории «аутсорсинг» является вопрос классификации аутсорсинга. В работе был проведен анализ классификаций аутсорсинга таких исследователей, как Аникин Б.А., Рудая И.Л., Михайлов Д.М., Синяев В.В., Пешкова Т., Коник Н.В., Ефимова С., Рытик С., Доннеллан М., Клементс С., Лароз И., Курбанов А.Х., Плотников А.В., Лозинский С.В., Василенко Л.А. На основе данных работ были выделены следующие основные классификационные признаки аутсорсинга:

1. *Полнота передаваемого процесса (полнота передачи контроля за частью бизнеса)*. Классификация по данному признаку осуществляется с точки зрения полноты передачи контроля и разделения ответственности. Аникин Б.А. и Рудая И.Л. по этому признаку делят аутсорсинг на два вида: частичный и полный [3]. Под частичным аутсорсингом понимается передача функций или части бизнес-процесса. Полный аутсорсинг – передача сторонней организации целиком отдельных функций или бизнес-процесса с возложением на него полной ответственности за их выполнение. Михайлов Д.М., как и Синяев В.В., выделяет пять следующих видов аутсорсинга [10]:

- максимальный. Передача штата сотрудников и активов поставщику услуг на время действия контракта;
- выборочный. Означает, что часть подразделения остается у клиента;
- совместный. Клиент и аутсорсер являются партнерами;
- промежуточный. Компания, имеющая специалистов с высокой квалификации, передает управление своим подразделением третьей стороне;
- трансформационный. Компания нанимает аутсорсера, который полностью управляет процессом и создает новый конечный продукт. Такие услуги схожи услугам консультантов.

2. *Вид деятельности (вид бизнес-процесса)*. Многие авторы классифицируют аутсорсинг по данному признаку. Выделение видов происходит в зависимости от вида бизнес-процесса, который передается аутсорсеру. К примеру, Аникин Б.А., Рудая И.Л. выделяют следующие виды аутсорсинга: информационных технологий, научно-производственной деятельности, логистических функций, функций управления организаций, корпоративного обучения, человеческих ресурсов, финансовых и банковских операций и т.д. [3] Института аутсорсинга (OutsourcingInstitute, США) выделяют 2 вида: IT-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов (BPO – businessprocessoutsourcing) [3]. Пешкова Т., Коник Н.В., Ефимова С., Рытик С. добавляет к этим двум видам еще третий вид – производственный

аутсорсинг [13]. Под производственным аутсорсингом понимается передача некоторых задач или целого производственного процесса сторонней организации. Этот вид дает возможность компании, во-первых, сосредоточиться на разработке и производстве новых продуктов и услуг, во-вторых, увеличить гибкость производства. Синяев В.В. предлагает следующие виды аутсорсинга: логистические, маркетинговые, производственные, информационные, консалтинговые и рекрутские [9].

3. *Длительность передачи процесса на сторону.* Данный признак встречается в классификациях следующих авторов: Лароз И., Синяев В.В., Аникин Б.А. и Рудая И.Л. Лароз И. выделяет три вида [18]. Первый вид связан с передачей на сторону одноразовых и краткосрочных задач. Второй вид – это временная, сезонная, консультативная и контрактная поддержка. Одним из примеров является агентства по оказанию экстренных услуг. Третий вид возникает, когда чья-то профессиональная позиция становится избыточной. Поглощение или слияние предприятий относятся к этому типу аутсорсинга.

4. *Отрасль применения.* В зависимости от отрасли применения аутсорсинга Синяев В.В. выделяет следующие виды: промышленный, строительный, торговый, туристический, правовой [9].

5. *Отношение к профильной деятельности.* Курбанов А.Х., Плотников А.В. по данному признаку делят аутсорсинг на два вида: аутсорсинг основных процессов и вспомогательных [9].

6. *Форма (вид контрактных условий).* Этот классификационный признак встречается в работах у следующих авторов: Синяев В.В., Аникин Б.А., Рудая И.Л., Доннеллан М. и Клементс С. Доннеллан М., Клементс С. выделяют три типа аутсорсинга [8]. Обычный аутсорсинг – это передача вспомогательных процессов специализированной организации путем заключения обычного контракта. Возможен перевод сотрудников и актив к аутсорсеру. Второй вид – совместный аутсорсинг, это когда компании становятся партнерами для модернизации своих процессов. Как и в обычном аутсорсинге, возможен перевод активов и персонала провайдеру услуг. Третьим видом является аутсорсинг с элементами реорганизации (ВТО – business transformation outsourcing). Данный вид предполагает от обоих партнеров преобразования всей структуры бизнеса для улучшения своей деятельности.

7. *Ресурс.* По данному признаку осуществляется выделение аутсорсинга по принципу основного ресурса. Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А.[11] и Синяев В.В. [9] выделяют 4 вида аутсорсинга: профессиональный, производственно-технологический, географический, финансово-административный. Курбанов А.Х., Плотников А.В. добавляют

к этим видам еще один вид – аутсорсинг информационных технологий, а Василенко Л.А.– кадровый аутсорсинг [4].

8. *Доля капитала аутсорсера*. Синяев В.В. выделяет 3 вида: дочернее предприятие, совместное предприятие и доля капитала в компании аутсорсера [9].

Таким образом, рассмотренные вопросы, связанные с сущностью аутсорсинга, его разновидностями, подчеркивают многогранный и сложный характер данной категории, а также актуализируют задачи дальнейших исследований в данном направлении, в частности уточнения понятия, систематизацию признаков пространства для корректного определения категории «аутсорсинг». Решение данных задач позволит сформировать в последующем более четкие практико-ориентированные методики управления аутсорсингом.

### Список литературы

1. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах. Хорошая книга, 2006.
2. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
4. Василенко Л.А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы. М.: Наука, 2007. 213 с.
5. Витко В.С., Цатурян Е.А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга. М.: Статут, 2012. 128 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. М.: Проспект, КноРус, 2012. 512 с.
7. Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Особенности применения производственного аутсорсинга. Издатель: LAPLAMBERTAcademicPublishing, 2013. 193 с.
8. Клементс С., Доннелан М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / под общ. ред В.В. Голда: пер. англ. Н.И. Кобзаревой. М.: Вершина, 2006. 416 с.
9. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2013. 112 с.
10. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2009. 256 с.
11. Моисеева Н.К., Малютин О.Н., Москвина И.А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М.: Финансы и статистика, 2012. 240 с.
12. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд. М.: Высшая школа, 1993. 944 с.

13. Пешкова Т., Коник Н.В., Ефимова С., Рытик С. Аутсорсинг. М.: Научная книга, 2006. 160 с.
14. Рудая И.Л. Аутсорсинг: методология и практика: монография. Самара: Изд-во «Универс групп», 2009. 230 с.
15. Славин Б. Эволюция моделей сорсинга и ноосорсинга // Научно-методический журнал «Informationmanagement». – 2012. С. 68-69. URL: [http://www.globalcio.ru/files/\\_\\_workshops/files/62/Sourcing%20evolution%20Information%20Management%204%202012.pdf](http://www.globalcio.ru/files/__workshops/files/62/Sourcing%20evolution%20Information%20Management%204%202012.pdf) (дата обращения: 05.10.2014).
16. Татьянок М.В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2008.
17. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 176 с.
18. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография. 2012. 165 с.

**Рецензент:**

Пуряев А.С., д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и логистики Набережночелнинского института (филиала) Казанского (Приволжского) федерального университета, г. Казань;

Макаров А.Н., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономической теории и экономической политики Набережночелнинского института (филиала) Казанского (Приволжского) федерального университета, г. Набережные Челны.