

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Кафедра «Экономическая теория и
международные отношения»

Направление подготовки

38.03.01 «Экономика»

Профиль

Мировая экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Тенденции развития международного аутсорсинга

Студент

Фомин
Дмитрий
Владимирович

подпись, дата

Руководитель

Бареева И. А.

подпись, дата

Нормоконтролер

Влазнева С. А.

подпись, дата

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

Рожкова Л. В.

подпись, дата

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Рассказова Н. В.

подпись, дата

Пенза 2021

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория и международные отношения»
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль Мировая экономика

«УТВЕРЖДАЮ»:
Зав. кафедрой
д.с.н., доцент Рожкова Л. В.

« _____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

студенту Фомину Д. В., группа 17ЭЭ2, обучение очное

1 Тема бакалаврской работы: Тенденции развития международного аутсорсинга

утверждена приказом по университету

от «__» _____ 20__ г. № _____

2 Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: 8.06.2021.

3 Исходные данные к бакалаврской работе: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: международный аутсорсинг: дефиниция, формы и классификация процесс перевода функций международной организации на аутсорсинг: возможности и риски; правовая основа международного аутсорсинга и его роль в мировой экономике; оценка современного состояния рынка международного аутсорсинга; анализ российского рынка услуг аутсорсинга; проблемы и перспективы развития международного аутсорсинга

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 30.12.2020.

График подготовки бакалаврской работы

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Составление плана ВКР	30.12.2020 – 10.01.2021	
2	Изучение исходных данных к бакалаврской работе	11.01.2021 – 31.01.2021	
3	Написание Главы 1	1.02.2021 – 11.03.2021	
4	Написание Главы 2	12.03.2021 – 25.04.2021	
5	Написание введения и заключения	26.04.2021 – 9.05.2021	
6	Оформление ВКР	10.05.2021 – 23.05.2021	
7	Сдача ВКР на нормоконтроль, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	24.05.2021 – 6.06.2021	
8	Ознакомление с отзывом руководителя	7.06.2021	
9	Представление законченной бакалаврской работы	8.06.2021	

Руководитель _____ / И. А. Бареева /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению студент _____ / Д. В. Фомин /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Реферат

Бакалаврская работа 56 с., 2 ч., 18 рис., 5 табл., 48 источников, 2 прил.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ АУТСОРСИНГ, АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ИТ-АУТСОРСИНГ, АУТОСОРСЕР, АУТСОРСИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АУТСОРСИНГОВЫЕ УСЛУГИ

Объект исследования – аутсорсинг в России и за рубежом.

Цель работы состоит в изучение состояния международного аутсорсинга и выявление перспектив его развития.

Методологической базой исследования послужили выработанные экономической наукой методы и приемы научного исследования: общенаучные – историко-логический метод, метод научных абстракций, анализ и синтез; и частные – статистический метод, наблюдений и сбора фактов.

Результаты работы: рассмотрены понятие, формы и классификация международного аутсорсинга; определены этапы процесса перевода функций международной организации на аутсорсинг; изучены правовые основы международного аутсорсинга и его роль в мировой экономике; дана оценка современного состояния рынка международного аутсорсинга; проанализирован российский рынок услуг аутсорсинга; выявлены проблемы и перспективы развития международного аутсорсинга.

Теоретическая значимость ВКР состоит в обосновании необходимости углубленного понимания феномена международного аутсорсинга и его роли в мировой экономике и современном бизнесе при принятии управленческого решения об оптимизации производственной и управленческой деятельности и сосредоточения внимания на инновациях.

Практическая значимость работы состоит в обобщении и систематизации большого массива статистических данных, рекомендаций и предложений ученых, специалистов, занимающихся проблемой аутсорсинга на мировом уровне.

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты изучения международного аутсорсинга	5
1.1 Международный аутсорсинг: дефиниция, формы и классификация	5
1.2 Процесс перевода функций международной организации на аутсорсинг: возможности и риски	11
1.3 Правовая основа международного аутсорсинга и его роль в мировой экономике	19
Глава 2 Международный аутсорсинг в России и за рубежом: анализ динамики и перспектив развития.....	26
2.1 Оценка современного состояния рынка международного аутсорсинга	26
2.2 Анализ российского рынка услуг аутсорсинга.....	33
2.3 Проблемы и перспективы развития международного аутсорсинга	39
Заключение	45
Список использованных источников	48
Приложение А.....	52
Приложение Б.....	53

Введение

В последнее время новой и эффективной формой ведения бизнеса по всему миру стал аутсорсинг – передача сторонней компании части выполняемых функций. Это позволяет сконцентрироваться на стратегических и основных функциях предприятия, снизить издержки и приспособляемость к новым технологиям.

Иными словами, для успешного ведения бизнеса вовсе необязательно выполнять все непрофильные функции, связанные с основным видом деятельности организации или с управлением компанией, можно возложить ведение этих процессов и на специализированную организацию.

Таким образом, под аутсорсингом понимается передача на договорной основе непрофильных функций субъекта внешним исполнителям, специализирующимся в конкретной области и обладающим знаниями, опытом, техническим оснащением.

Актуальность рассмотрения аутсорсинга связана с его глобальным распространением, поскольку его применение может значительно повысить конкурентоспособность компаний за счет сокращения затрат, оптимизации производственной и управленческой деятельности и сосредоточения внимания на инновациях.

Таким образом, целью работы является изучение состояния международного аутсорсинга и выявление перспектив его развития.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие, формы и классификацию международного аутсорсинга;
- определить этапы процесса перевода функций международной организации на аутсорсинг;
- изучить правовые основы международного аутсорсинга и его роль в мировой экономике;
- провести оценку современного состояния рынка международного аутсорсинга;

- проанализировать российский рынок услуг аутсорсинга;
- выявить проблемы и перспективы развития международного аутсорсинга

Объектом исследования являются аутсорсинг в России и за рубежом.

Предмет исследования – процессы становления и развития международных аутсорсинговых связей.

Методологической базой исследования послужили выработанные экономической наукой методы и приемы научного исследования: общенаучные – историко-логический метод, метод научных абстракций, анализ и синтез; и частные – статистический метод, наблюдений и сбора фактов.

Глава 1 Теоретические аспекты изучения международного аутсорсинга

1.1 Международный аутсорсинг: дефиниция, формы и классификация

Важной тенденцией эволюции современной предпринимательской деятельности стало активное внедрение новых инструментов организации бизнеса с целью повышения его эффективности. Видное место среди этих инструментов занимает аутсорсинг.

Само понятие термина аутсорсинг, как и история его происхождения достаточно молоды. Широкое распространение данный термин получил только в конце восьмидесятых годов прошлого века.

Принято считать, что истоком современного аутсорсинга стали юридические компании из Великобритании и США, которые уже в начале XX века начали оказывать консультации и услуги для своих постоянных партнеров. Развитие аутсорсинга в этих странах обуславливается достаточно сложной системой правосудия, основанной на прецедентах, так что для решения спорных вопросов требовалось привлекать высококвалифицированных специалистов.

История аутсорсинга в мире тесно связана с противостоянием в 30-х годах XX века двух великих менеджеров – Генри Форда и Альфреда Слоуна и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности – компаний *Ford* и *General Motors*.

В тридцатые года прошлого века Форд осознал необходимость разделения функций между различными фирмами. Именно Генри Форду принадлежат эти слова: «ни одна фирма не может быть самодостаточной». Форду удалось создать огромную компанию и держать под контролем более сорока добывающих, сборочных и обслуживающих предприятий. Они работали по всему миру: США, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Великобритания, Южная Африка. Однако так долго не могло продолжаться, и компания столкнулась с огромной проблемой, расходы на поддержание своих же собственных процессов, грозились разорить Форда [34, с. 196].

В противовес Г. Форду, А. Слоун разработал и реализовал метод кооперации узкоспециализированных производств, как внутри своей компании, так и за ее пределами, обеспечил за несколько лет завоевание американского автомобилей. Новацией в проекте Слоуна стала методология аутсорсинга, примененная им за 70 лет до появления этого термина в научной литературе в 1990 г., по крайней мере, в двух направлениях деятельности: в организациях систем управления компаниями и в организации производства.

Но настоящую популярность аутсорсинг получил благодаря развитию ИТ-сферы и, в частности, Интернета, что позволило снять географические ограничения в развитии кооперационных связей компаний, специализирующихся на производстве узлов, компонентов и прочих промежуточных изделий, вовлекаемых в единый процесс производства.

Рассмотренная история аутсорсинговых отношений дает понять, что существует множество трактовок аутсорсинга, встречающихся зарубежной и российской справочной и учебной литературе.

Разные авторы по-разному раскрывают значение аутсорсинга (таблица 1).

Таблица 1 – Дефиниция «аутсорсинг» в работах современных ученых

Автор	Определение
1	2
Б. А. Аникин, Л. М. Рудая [3]	технология бизнеса, состоящая в выведении за пределы компании отдельных функций или видов производственной деятельности, выполняемых ранее самостоятельно
Э. Абрамов [2]	сосредоточение всех ресурсов на том виде деятельности, который является основным для организации и передачи остальных или поддерживающих функций профессионалу; передача на договорной основе непрофильных или сопутствующих функций профессионалу
О. Борзунова []	способ организации деятельности компании за счет сосредоточения на главном, ключевом направлении деятельности и передачи непрофильных функций внешним специализированным фирмам на договорной основе
Ж.-Л. Бравар, Р. Морган [4]	обусловленное договором использование материальных средств, имущества, знаний третьего лица с гарантированным уровнем качества для предоставления услуг, ранее оказываемых внутренними силами компании, с возможным переходом существующего персонала к поставщику услуги и / или трансформация / обновление процессов и технологий, поддерживающих бизнес

1	2
А. Л. Гапоненко [10]	оказание услуг и выполнение работ сторонней организацией или исполнителем
И. Б. Костин [15]	организационно-экономическое решение о выделении непрофильных бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании специализированному стороннему подрядчику, которое способствует прозрачности бизнес-процессов, росту инвестиционной привлекательности и, как следствие, повышению конкурентоспособности бизнеса в целом
Ф. Н. Филина [8]	заключение контракта передачи под ее ответственность осуществления бизнес-процессов или функций
И. Д. Котляров [30]	передача бизнес-процессов на исполнение сторонним исполнителям (аутсорсерам) и концентрация компании на профильных для нее видах деятельности, что позволяет предприятию снизить свои издержки и повысить рентабельность.
Дж. Б. Хейвуд [32]	перевод внутреннего подразделения или подразделений организации и всех связанных с ним активов в организацию поставщика, предлагающего оказать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене

Аутсорсинг представляет собой понятие скорее управленческое или экономическое, чем правовое, так как с юридической точки зрения цель заключения договора на его квалификацию не влияет: заключается ли договор перевозки для переезда организации в новый офис или же фирма передает функцию транспортировки сотрудников специализированной организации, он все равно остается договором перевозки.

В таблице 2 представлены управленческая и экономическая составляющие аутсорсинга (таблица 2).

Таблица 2 – Управленческий и экономический аспекты аутсорсинга [5]

Аспект	Содержание
1	2
Сущность аутсорсинга	отказ от самостоятельного выполнения тех или иных функций и сосредоточение на профильных для предприятия процессах с целью
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

Необходимо понимать, что зачастую термин «аутсорсинг» используется для обозначения различных направлений деловой активности, а не в качестве четкой, однозначной экономической категории.

В настоящее время аутсорсинг способствует созданию высокоэффективных и конкурентоспособных организаций при выполнении отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, производственно-технологических, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми ресурсами, на основе долгосрочного соглашения.

Концепция аутсорсинга привлекает пристальное внимание в деловых кругах, в средствах массовой информации как высокоэффективная форма развития и ведения современного бизнеса в условиях жесткой конкуренции [7, с 320].

Отдельное внимание следует уделить аутсорсингу как форме международной бизнес-деятельности (далее международный аутсорсинг), то есть взаимодействию компаний в международном масштабе, что является отражением процессов экономической глобализации.

Международный аутсорсинг, увеличивая гибкость предприятия путем расширения доступа к требующимся ресурсам мирового хозяйства (трудовым, производственным, техническим и др.), дает возможность предприятию гораздо быстрее приспосабливаться к изменениям окружающей конкурентной среды [22, с. 10].

За последние два десятилетия можно выделить следующие тренды в области становления международного аутсорсинга:

- развитые страны передают на аутсорсинг развивающимся странам в основном второстепенные бизнес-функции;
- в своей практике используют аутсорсинг около 80 % американских, около 60 % европейских и около 30 % российских компаний;

- около 85 % действующих на сегодняшний момент мировых аутсорсинговых соглашений обнаруживают тенденцию к пролонгации;
- исторически наиболее распространенным видом бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг, являются бизнес-процессы в сфере информационных технологий.

На современном этапе развития международного аутсорсинга заказчиками услуг, в основном, выступают компании из развитых стран, а поставщиками - организации из развивающихся стран или стран с переходной экономикой. Однако существует и противоположная схема развития бизнес-отношений в сфере аутсорсинга.

При продуманной стратегии, новой компании в развитых странах легко войти на рынок аутсорсинга и успешно развиваться в условиях постоянной конкуренции за клиента. В случае же низкого качества или нарушения установленных контрактом сроков, компания-аутсорсер заносится в «черный список» и теряет свою деловую репутацию и, наоборот, при условии наличия положительной оценки своих услуг, компания [24, с. 240].

Важное место в теории аутсорсинга занимает вопрос его классификации, под которой подразумевается группировка по определенным критериям и признакам.

Существует большое количество научных трудов отечественных и зарубежных авторов, посвященных дифференциации и классификации видов и форм аутсорсинговых взаимоотношений.

Наиболее развернутая классификация встречается в трудах ученых А. И. Микале [25] и О. Манойленко [22].

А. И. Микале классифицирует аутсорсинг по следующим признакам: по цели введения аутсорсинга, по степени привлечения ресурсов компании-заказчика, по характеру и соотношению функций, передаваемых на аутсорсинг, по количеству исполнителей, по странам базирования компании-поставщика услуг, по сроку предоставления услуг [25, с. 218].

А. В. Манойленко предлагает использовать восемь классификационных признаков: по отношению к внешней среде функционирования компании, по сфере применения, по географическому признаку, по масштабу и форме применения, с точки зрения формирования цепочки создания стоимости, по основным ресурсам аутсорсера, по эффективности выполнения отдельной фазы трансформации знеса, по частоте выполнения. По каждому классификационному признаку исследователь выделяет от двух до семи видов аутсорсинга. Данная классификационная система перегружена второстепенной информацией и затрудняет понимание сущности отдельных видов аутсорсинга [23, с. 10].

Исследовав научные подходы к классификации аутсорсинга, предлагаем следующую классификацию видов аутсорсинга, которая была сформирована на основе обобщения научных источников (рисунок 1).

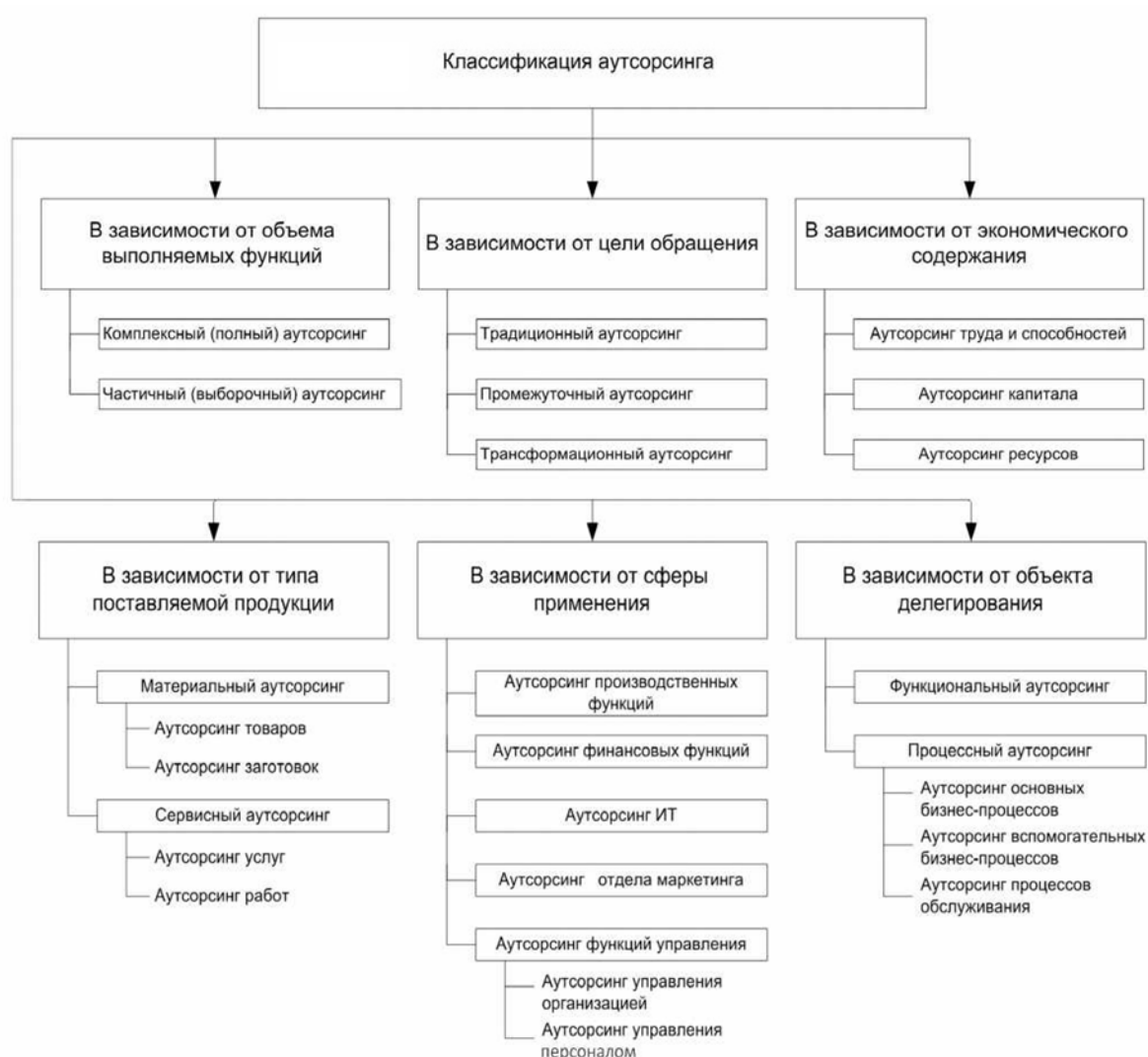


Рисунок 1 – Виды аутсорсинга [27, с. 416]

Таким образом, усиление конкуренции в результате процессов глобализации ставит сегодня перед каждым предприятием вопрос о переоценке своих бизнес-целей и существующей рыночной позиции, тщательной фокусировки на ключевых компетенциях. Предприятия отказываются от поддержки непрофильных процессов, передавая их внешним подрядчикам. Следовательно, возникновение аутсорсинга как явления, обусловленного экономическими требованиями потребительского рынка и формированием на него стойкого спроса.

1.2 Процесс перевода функций международной организации на аутсорсинг: возможности и риски

На сегодняшний день аутсорсинг является успешно функционирующим и развивающимся на Западе видом услуг. Аутсорсинговые услуги постепенно набирают популярность и в России. Если совсем недавно услугами аутсорсинга пользовались лишь представительства иностранных компаний и крупные предприятия, то теперь аутсорсинг востребован и обычными российскими фирмами.

Объяснением этого факта является возросшая конкуренция на рынке, требующая от предприятий роста эффективности производства и сокращения издержек. В некоторых случаях этого можно добиться как раз с помощью аутсорсинга.

Существуют различные причины, по которым международная компании принимают решение о переходе на аутсорсинг (рисунок 2)



Рисунок 2 – Причины обращения к аутсорсингу [29, с. 1134]

Главными из них являются высокая конкуренция и дефицит некоторых ресурсов. При наличии множества конкурентов, компания будет искать возможности для оптимизации, сокращения своих расходов, повышения своей эффективности. Снижение затрат позволит высвободить ресурсы, необходимые для улучшения функционирования организации.

Преимуществами аутсорсинга являются: снижение издержек на содержание рабочих мест, использование накопленного опыта специализированных компаний, гибкая реакция на слияния, поглощения, реструктуризации как в рамках одной фирмы, так и в масштабах рынка и т.д.

Помимо неоспоримых преимуществ аутсорсинга, нельзя не упомянуть про имеющиеся недостатки. При передаче сторонней организации одной из функций, компания неизбежно попадает в определенную зависимость от поставщика услуг.

Для принятия правильного решения топ-менеджерам международной компании необходимо тщательно взвесить все возможности и риски (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ возможностей и рисков перевода функции международной организации на аутсорсинг [26, с. 189]

Возможности	Риски
1	2
– компания концентрируется на основных видах деятельности	– появляется возможность нарушения принципов конфиденциальности
– повышается качество обслуживания	– компания может столкнуться с некачественным сервисом

– снижение затрат на персонал и обучение	– положения договора могут быть не соблюдены в полной мере
– снижение цены приобретаемой услуги за счет использования механизма конкурентных торгов	– отсутствует необходимая конкуренция на рынке услуг
– компания получает возможность использовать наилучший опыт	– поставщик услуг может обладать недостаточной квалификацией
– происходит высвобождение внутренних ресурсов для осуществления других процессов	– некачественное управление со стороны поставщика услуг
– компания может диверсифицировать риски	– нечеткое определение целей и задач
– гарантия профессиональной ответственности	– стоимость услуги может меняться в зависимости от состояния рынка

Продолжение таблицы 3

1	2
– отсутствует потребность в расширении штата персонала	– невозможность оперативного внесения изменений к требованиям, касающихся приобретаемой услуги, после заключения контракта
– снижаются издержки, связанные с содержанием избыточной инфраструктуры – службы	– риск смены собственника
– расходы из переменных становятся постоянными, что облегчает процесс планирования и контроля	– постепенное неподконтрольное повышение цен за предоставляемые услуги

Как мы видим, возможности использования аутсорсинга имеют и определенные риски.

Безусловно, для принятия решения об аутсорсинге одного фактора, учитывающего цели заказчика и возможности исполнителя, не достаточно. Консультанты *Deloitte* [21, с. 51] предлагают применять последовательность шагов, чтобы сделать аутсорсинг эффективным (приложение А). Н. В. Луцкая предлагает дополнить данную таблицу еще одним столбцом, конкретизировав ее управленческими инструментами и методиками.

Решение о необходимости переноса определенных бизнес-функций на аутсорсинг должно осуществляться поэтапно (рисунок 3) [1].

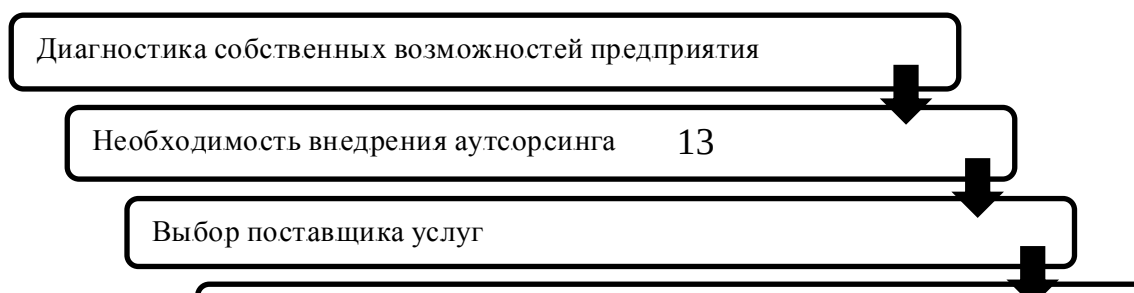


Рисунок 3 – Этапы принятия решения о внедрение аутсорсинга [11, с. 210]

Первый этап состоит из таких мероприятий, как детализация структуры работ и услуг, которые предполагается передать на аутсорсинг. На этом этапе формируется стратегия реструктуризации производственного процесса.

На втором этапе анализируется и аргументируется необходимость внедрения аутсорсинга.

Следующий этап принятия решения о необходимости обращения к аутсорсеру заключается в изучении ситуации на рынке. В рамках данного этапа проводится анализ существующих аутсорсинговых компаний, их возможности, стоимости работ и услуг.

Далее сравниваются внутренние возможности предприятия с тем, что предлагают фирмы-аутсорсеры относительно качества и стоимости выполнения соответствующих работ и услуг.

На завершающем этапе происходит само принятие решения о возможной передаче определенных процессов на аутсорсинг, основанное на расчете экономической эффективности.

Для проведения второго этапа могут использоваться разные методики. Так, для оценки необходимости внедрения аутсорсинга может применяться модель Н. К. Моисеевой, О. Н. Малютиной, И. А. Москвиной [24]. Для оценки перспективы аутсорсинга бизнес-процесса необходимо построить двухфакторную модель (рисунок 4).

Стратегическая важность определяется количеством ключевых факторов успеха, на которые влияет бизнес-процесс. Уровень компетентности находится

на основе экспертного метода и имеет четыре варианта решений: А – высокий уровень, В – средний уровень, С – низкий уровень, D – неудовлетворительный уровень.

Бизнес-процессы, попавшие в зону высокого уровня преобразований, подлежат более подробному анализу.

Стратегическая значимость передачи бизнес-процесса в аутсорсинг определяется по следующим условиям:

- процесс не входит в сферу ключевых компетенций компании – 3 балла;
- требования к качеству выполнения не так высоки – 2 балла;
- высокий уровень стандартизации – 2 балла;
- малая взаимозависимость функций;
- наличие совместимости IT-системы – 1 балл;
- имеется возможность улучшить положение на рынке за счет передачи бизнес-процесса в аутсорсинг – 1 балл.

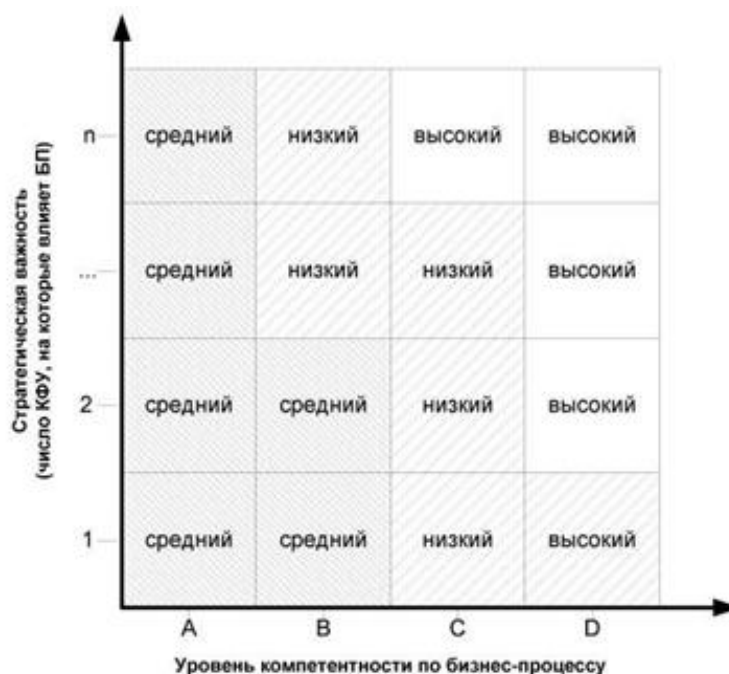


Рисунок 4 – Модель оценки необходимости аутсорсинга Н. К. Моисеевой, О. Н. Малютиной, И. А. Москвиной [24]

После суммирования баллов принимается решение о целесообразности аутсорсинга.

Вторым методом для обоснования необходимости услуги аутсорсинга является модель Д. В. Хлебникова [33]. Ее факторами являются стратегическая важность и соответствие бизнес-процесса рыночным показателям. Значения каждого фактора в системе координат формируют девять блоков (рисунок 5).

Значения каждого фактора в системе координат формируют девять блоков, которые имеют восемь вариантов решений для рассматриваемого процесса: создавай и вступай в альянс – поле 1; развивай и защищай – поле 2; защищай и выделяй – поле 3; вступай в альянс – поле 4; делай сам и развивай – поле 5; делай сам и продавай – поле 6; ликвидируй и покупай на рынке – поле 7,8; выделяй и продавай – поле 9.

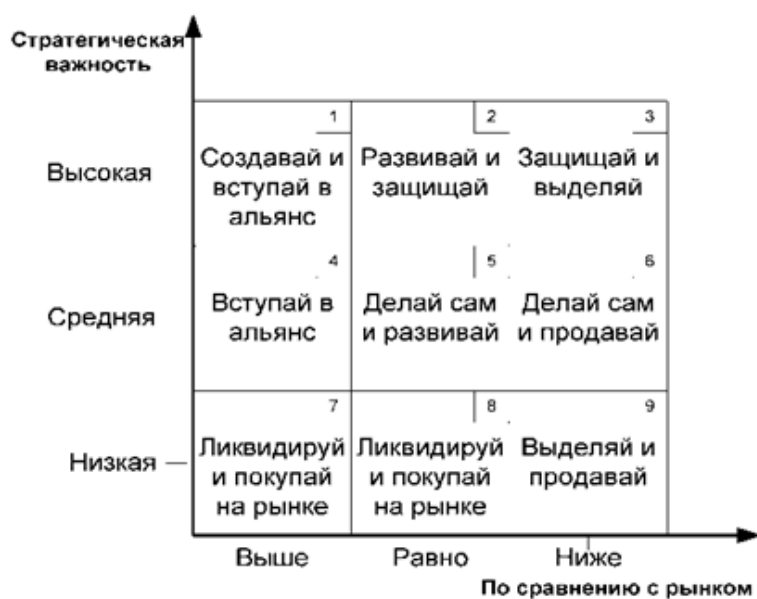


Рисунок 5 – Модель оценки необходимости аутсорсинга Д. В. Хлебникова [33]

В модели А. Х. Курбанова [19] используются два показателя: индекс целесообразности аутсорсинга/инсорсинга и уровень эффективности системы (рисунок 6).

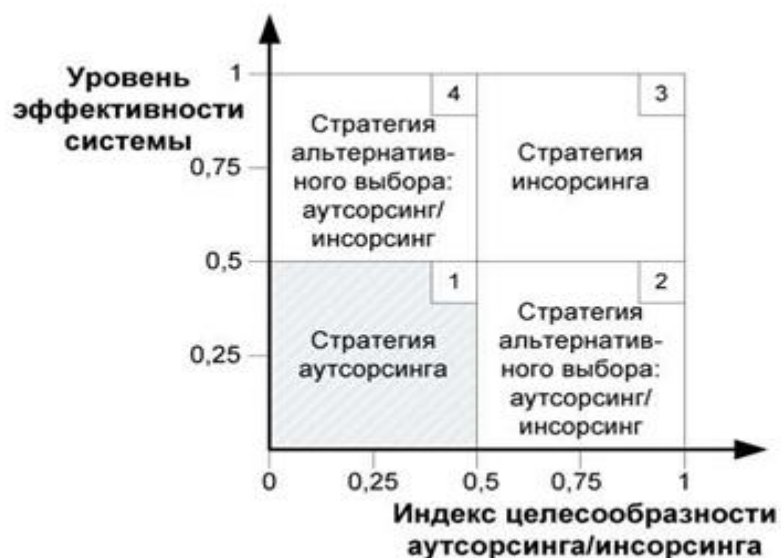


Рисунок 6 – Модель оценки необходимости аутсорсинга А. Х. Курбанова [19]

Показатель «индекс целесообразности аутсорсинга/инсорсинга» представляет собой интегральный показатель, включающий стоимостные и качественные критерии процесса. Наборы критериев могут варьироваться в зависимости от типа рассматриваемого процесса.

Следующим этапом проведения анализа является выбор поставщика данных услуг.

Независимо от того, о каком аутсорсинга идет речь одним из определяющих факторов успешности использования аутсорсинга является выбор аутсорсера, способного максимально удовлетворить бизнес-цели заказчика. Для этого целесообразно применить модель Н. К. Моисеевой, О. Н. Малютиной, И. А. Москвиной (рисунок 7) [24, с. 210].



Рисунок 7 – Алгоритм выбора возможного партнера по услугам аутсорсинга

Далее следует этап предварительного анализа эффективности. На данный момент существуют различные показатели, методики и подходы для оценки эффективности аутсорсинговых услуг. В одной из ранее опубликованных работ [16, с. 5] предложена авторская методика анализа эффективности использования аутсорсинга на предприятии, основанная на методе интегральной оценки эффективности инвестиционного проекта, где в качестве последнего рассматриваются следующие сценарии деятельности фирмы: отказ от использования аутсорсинга, частичный или полный аутсорсинг. С помощью экспертных методов и анализа текущих значений показателей качества работы аутсорсера производится оценка рисков, возникающих при сотрудничестве с аутсорсинговой компанией.

Этап внедрение аутсорсинга включает следующие подэтапы:

- разработка и подписание условий аутсорсингового контракта;
- подготовка собственных сотрудников к переходу на аутсорсинг;
- создание или корректировка должностных инструкций, формирование нового штатного расписания, утверждение плана работ по внедрению;
- переход компании на новый формат работы;
- мониторинг ключевых показателей деятельности на начальном этапе.

Последним считается этап итогового анализа эффективности. Вопрос анализа эффективности внедрения аутсорсинга исследовался в работах ряда авторов [17, с. 147]. Всю совокупность разработанных методик можно классифицировать по признаку лежащих в их основе однокритериальных и многокритериальных методов оценки эффективности использования услуг аутсорсинга. Сравнительная характеристика данных методов представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнение методов оценки эффективности внедрения аутсорсинга [9]

Методы оценки	Плюсы	Минусы
1	2	3
Однокритериальные методы	Простой в применении	Учитывается влияние аутсорсинга только на одну из характеристик предприятия и не учитываются риски
Продолжение таблицы 4		
1	2	3
Многокритериальные методы	Учитывает вес значимых критериев, их значение до и после внедрения аутсорсинга	Аддитивная методика, «компенсационный» эффект, конфиденциальность информации

Таким образом, переход на аутсорсинг может рассматриваться как стратегическое направление развития компании, обеспечивающее повышение прибыльности и конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе. Согласно представленному алгоритму, переход компании на аутсорсинговую

модель связан с большим объемом работ по оценке внутренних бизнес-процессов фирмы, исследованию потенциальных компаний-аутсорсеров, а также анализу существующих моделей аутсорсинга. Для представленных работ необходимо привлекать квалифицированных экспертов, исследователей в области аутсорсинга, имеющих необходимый опыт и знания в данной сфере.

1.3 Правовая основа аутсорсинга и его роль в мировой экономике

Современное состояние мировой экономики характеризуется высокой степенью экономической взаимозависимости стран, обусловленной изменениями в организационной структуре мирового производства, развитием транснациональной торговли и инвестиций, международного разделения труда и аутсорсинга, наличием многонациональных компаний, тесными информационными связями.

Аутсорсинг открывает возможности для стран, имеющих подготовленных специалистов, которые могут качественно, но за более низкую плату, выполнять на постоянной основе выгодные и хорошо оплачиваемые заказы – прежде всего, в области информационных технологий.

Заметим, что аутсорсинг как новое направление в функционировании мировой экономики появился именно благодаря развитию информационных технологий, сделавших возможной быструю и надежную передачу практически неограниченных объемов информации между компаниями разных стран. При этом именно информационные технологии, хотя и не только они, стали главной областью применения аутсорсинга, поскольку они превратились в основной рычаг быстрого научно-технического и экономического развития многих стран.

Применение аутсорсинга как принципиально новой стратегии управления активно используется ведущими корпорациями мира. На сегодня именно крупнейшие организации, такие как, *Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell, Exel* и другие, вследствие использования аутсорсинга добились наиболее впечатляющих экономических результатов: увеличение прибыли почти вдвое за

счет сокращения организационных и производственных издержек, повышение общей эффективности функционирования своих компаний, реинжиниринга.

По данным Международного института аутсорсинга, мировой рынок аутсорсинга растет экспоненциально, демонстрируя ежегодные темпы прироста [13]. По мере распространения в мировом масштабе аутсорсинг превратился в новое средство международной торговли, которое оказывает существенное воздействие на торговый баланс многих стран. Бум аутсорсинга в Европе начался в 2003 г. Он совпал с подъемом в экономике. Доля этого региона на мировом рынке аутсорсинговых услуг повысилась с 12 % в 2002 г. до 41 % в 2019 г.

Рост был вызван увеличившимся интересом европейских компаний к аутсорсингу в сфере программных разработок и телекоммуникаций. В следующем году позиции Европы еще более укрепились. Сумма заключенных аутсорсинговых сделок в регионе (40,5 млрд евро) удвоилась по сравнению с 2002 г. К 2019 г. по этому показателю Европа обогнала США (соответственно 49 % и 44 %). Основная причина – быстрое увеличение спроса на информационные технологии. 2005 год был отмечен концентрацией аутсорсинговых контрактов стоимостью свыше 800 млн евро. При этом 4 из 5 из них относились к сфере аутсорсинга обеспечения и обслуживания инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий.

Журнал *Fortune* утверждает, что как минимум на 90 % современных предприятий используют аутсорсинг для реализации хотя бы одного бизнес-процесса [13].

Благодаря аутсорсингу в развивающихся странах создаются новые рабочие места, требующие высокого образовательного и профессионального уровня, увеличивается число желающих получить технические специальности. В развивающиеся страны переносятся отделы по разработке новой продукции. Наблюдается рост количества патентов, которые получают в США представители развивающихся стран. Среди новых индустриальных стран наибольшее число НИОКР-организаций размещено в Сингапуре, на Тайване, в Индии и в Китае.

Как видно, аутсорсинг уже достаточно много лет используется европейской и американской правовыми системами. Среди стран СНГ аутсорсинг нашел наиболее широкое применение в Российской Федерации, особенно в сфере информационных технологий и в области нефтедобычи.

Несмотря на все эти обстоятельства, единых подходов в правовом регулировании аутсорсинга на сегодняшний день не существует.

В юридической литературе ведутся дискуссии относительно понятия и правовой природы договора аутсорсинга.

Действующее законодательство РФ фактически никак не регламентирует применение таких форм занятости работников, как «аутсорсинг». Возможность применения работодателями аутсорсинговых схем вытекает из положений Гражданского кодекса РФ ст. 421, устанавливающей, что граждане и юридические лица свободны в заключении договора [1]. Стороны могут заключить договор как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами. Стороны могут заключить договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор).

На федеральном уровне существует несколько подзаконных актов, фиксирующих аутсорсинг как одну из возможностей деятельности организации, например: письмо ЦБ РФ от 24.05.2005 г. № 76-Т «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях»; письмо ЦБ РФ от 13.05.2002 г. № 59-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору»; Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД» (утв. ОАО «РЖД» 27.04.2006 г. № 530); распоряжение Комитета экономического развития, промышленной политики и торговли правительства Санкт-Петербурга от 31.08.2006 г. № 106-р «Об утверждении специальной программы «финансовый аутсорсинг» и др.

Одним из возможных вариантов заключения договора аутсорсинга является договор возмездного оказания услуг. Согласно п. 1 ст. 779 ГК РФ по договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию

заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги [1].

Договор аутсорсинга, по мнению И. А. Ещенко [12, с. 90], представляет собой смешанный гражданско-правовой договор, как правило, включающий в себя элементы договоров подряда и возмездного оказания услуг.

Вместе с тем ряд цивилистов, в частности В. С. Витко и Е. А. Цатурян, утверждают, что поскольку «договор аутсорсинга представляет собой самостоятельный тип договора и... содержит в себе элементы (существенные условия) только одного вида договора, то нет оснований квалифицировать его в качестве смешанного договора» [6, с. 75].

На наш взгляд, следует согласиться с выводами упомянутых авторов. Тогда сторонами договора аутсорсинга выступают хозяйствующие субъекты различной формы собственности и публично-правовые образования. При этом персонал, который передается аутсорсером организации-заказчику, участником договора не является. Между аутсорсером и компанией-заказчиком возникают гражданско-правовые отношения, а между аутсорсером и персоналом – трудовые. До недавнего времени это приводило к возникновению спорных ситуаций (как правило, это вопросы материальной и дисциплинарной ответственности). Компания-заказчик не имеет возможности применять подобные процедуры к «арендованному» персоналу, так как их правовые отношения не соответствуют ст. 16 Трудового кодекса РФ, устанавливающей, что трудовые отношения между работником и работодателем возникают только при условии наличия трудового договора. Вместе с тем возможны ситуации, когда, учитывая нормы ст. 67 Трудового кодекса РФ, отношения между «арендованным» персоналом и компанией-заказчиком при определенных условиях следует квалифицировать как трудовые.

По своей юридической сути аутсорсинг представляет покупку услуг у сторонних организаций без оформления трудовых отношений с исполнителями. При этом до 2016 г., компания-заказчик не несла никакой ответственности за персонал: она не предоставляла гарантий, предусмотренных Трудовым кодексом

РФ. Раз в месяц компания выплачивала аутсорсеру вознаграждение согласно договору на обслуживание.

Следовательно, правоотношения по аутсорсингу регулировались Гражданским кодексом РФ. Возможность заключения договора аутсорсинга базируется на п. 2, 3 ст. 421 Гражданского кодекса РФ. Учитывая, что одним из основополагающих принципов гражданского права служит свобода договора, т.е. право заключать договоры, не предусмотренные Гражданским кодексом, отсутствие поименования договора аутсорсинга не является препятствием для его использования. Отсутствие же специального правового регулирования этого института означает, что договор об аутсорсинге должен быть детально проработан сторонами с точки зрения налоговых, административных и гражданско-правовых последствий. В противном случае компания может столкнуться с рядом неприятных последствий [20, с. 147].

Поскольку аутсорсинг в юридическом смысле есть услуга по определенной деятельности в пользу организации-заказчика, для оформления отношений по аутсорсингу используется конструкция гражданско-правового договора возмездного оказания услуг (гл. 39 Гражданского кодекса РФ) [1].

Правила гл. 39 ГК РФ применяются к договорам оказания аудиторских, консультационных, информационных услуг, услуг по подбору кадров и иных, за исключением услуг, оказываемых по договорам: подряда; выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ; перевозки; транспортной экспедиции; банковского вклада; банковского счета; расчетов; хранения; поручения; комиссии; доверительного управления имуществом [35, с. 31].

Вместе с тем при более глубоком изучении гл. 53.1 Трудового кодекса можно сделать вывод, что аутсорсинг не может рассматриваться как заемный труд, применение которого запрещено на территории России. При аутсорсинге не наступает одновременного наличия трех базовых признаков заемного труда, а именно наличия труда работника в интересах, под управлением и контролем

работодателя. При аутсорсинге труд работника не осуществляется под контролем работодателя.

В сфере трудового законодательства США договорные отношения регулируются законом об «Бизнес-кейсе на аутсорсинг» в том, чтобы каждое аутсорсинговое агентство штата сосредоточилось в своей главной миссии и распределяло работу и услуги за счет эффективного использования ресурсов, и заключения контрактов с частными продавцами. Поставщики могут более эффективно предоставлять услуги, используя правовые средства и особенности, указанные в законодательстве по составлению договора аутсорсинга [7].

Руководствуясь законом 15 USC 01/15/2013 631 гл. 14А – «Помощь малому бизнесу. Декларация политики» правительство и сенат рассматривают эффект увеличения аутсорсинга для малых предприятий США; оценивают влияние конкретной экономической политики, включая, закупки, налоговую и торговую политику, в содействии с аутсорсингом и другими международными соглашениями; подготавливают рекомендации в отношении изменений в политике правительства, которые бы улучшили конкурентные позиции малого бизнеса США [38].

Аутсорсинг государственного сектора США регулируется законом 41 USC гл. 310101/03/2012 (112-90) РАЗДЕЛ 41 – «О государственных контрактах». Данный закон выполняет контрольную функцию государственного аутсорсинга, т. е. федеральное правительство должно гарантировать, что те основные функции, которые по своей сути являются правительственными, не передаются на аутсорсинг. Выяснить, когда правительственный элемент аутсорсинга услуг является необходимым, в соответствии с разделом 321 публичного права 110-417 (31 USC 501 примечание), а также снизить затраты правительства в случае необходимости государственного заказа посредством аутсорсинга [39].

Налоговая служба и Совет по надзору за финансовыми учреждениями США являются основными органами по контролю за аутсорсингом в США, деятельность которых регулируется законом 26 USC гл. 7802 01/03/2012 (112-90) гл. 7802 [40].

Закон отвечает за организацию деятельности контрольных функций налогового органа, одна из которых рассматривает оперативные функции внутренних доходов, в том числе планы по аутсорсингу или управлению конкуренцией.

На основе критического изучения и анализа зарубежных и отечественных законодательных актов нормативных документов и источников экономической литературы, для систематизации материала была составлена таблица Б1 (приложение Б) [41].

Аутсорсинг на международном уровне может помочь компаниям извлечь выгоду из различий в трудовых и производственных затратах между странами. Расхождение цен в другой стране может побудить бизнес перевести некоторые или все свои операции в более дешевую страну, чтобы повысить прибыльность и сохранить конкурентоспособность в отрасли. Многие крупные корпорации ликвидировали свои внутренние колл-центры обслуживания клиентов, предоставив услуги сторонним организациям, расположенным в более дешевых местах [2].

Таким образом, к положительным следствиям аутсорсинга в мировой экономике можно отнести:

- рост предпринимательской активности;
- новые рабочие места и достойная зарплата;
- рост капитализации предприятий;
- развитие малого бизнеса;
- рост выработки на одного работающего (удвоение ВВП).

Глава 2 Международный аутсорсинг в России и за рубежом: анализ динамики и перспектив развития

2.1 Оценка современного состояния рынка международного аутсорсинга

Для определения тенденций развития зарубежного аутсорсинга был проведен анализ статистических данных по динамике направлений и отраслей аутсорсинга.

Анализ зарубежной практики показывает, что современное производство не требует интеграции всех бизнес-процессов в одной компании. Современные технологии управления и передачи информации позволяют передать отдельные процессы или этапы производства в развивающиеся страны.

В ходе исследования зарубежного опыта применения аутсорсинга было выделено два основных вида аутсорсинга: аутсорсинг бизнес процессов (*BPO*) и *IT*-аутсорсинг [42, с. 44].

Аутсорсинг бизнес-процессов (*BPO*) – это передача определенного бизнес-процесса или процессов внешнему поставщику услуг. Примером, подобных бизнес-процессов могут служить ведение бухгалтерского учета, телемаркетинг, запись данных, маркетинг в социальных сетях, поддержка клиентов и многое другое. *BPO* обычно выполняет дополнительные – в отличие от основных – бизнес-функций услуги.

В зарубежной практике *BPO* часто делят на два основных типа услуг: бэк-офис и фронт-офис. Услуги бэк-офиса включают внутренние бизнес-процессы, такие как выставление счетов или закупки. Фронт-офисные услуги относятся к клиентам компании-подрядчика, такие как маркетинг и техническая поддержка.

Согласно справочно-информационной системе *Bloomberg* большой удельный вес на мировом рынке по аутсорсингу бизнес-процессов принадлежит странам Азии (рисунок 8) [13].

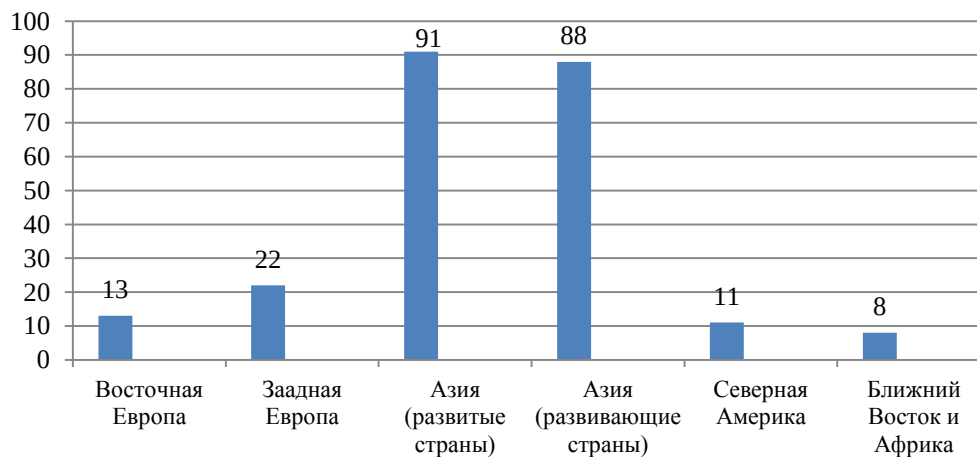


Рисунок 8 – Аутсорсинг бизнес-процессов, ранжированный по странам

Как видно из графика лидирующие позиции по аутсорсингу занимают развитые страны популярность приобретает оффшорный аутсорсинг. При данном виде аутсорсинга аутсорсинговая компания (аутсорсер) расположена за пределами собственной страны компании, передающей бизнес-процесс на аутсорсинг. Например, американская компания может использовать оффшорного поставщика *BPO* на Филиппинах.

Среди развитых стран Азии насчитывается порядка 55 крупнейших компаний мира (рисунок 9).

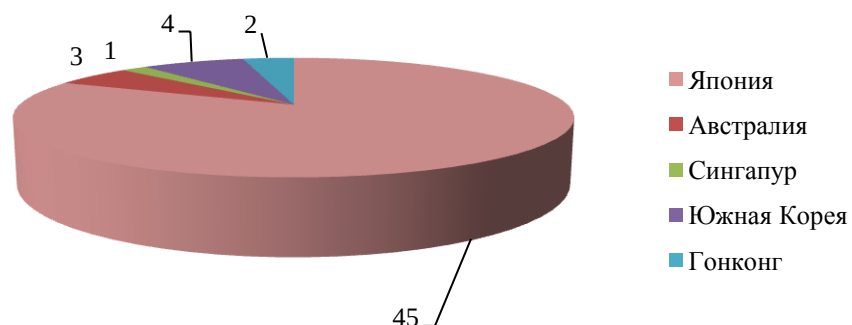


Рисунок 9 – Крупнейшие аутсорсинговые компании развитых стран Азии,

специализирующиеся на аутсорсинге бизнес-процессов [13]

Среди развивающихся стран Азии наибольшее число аутсорсинговых компаний сконцентрировано в Индии (рисунок 10).

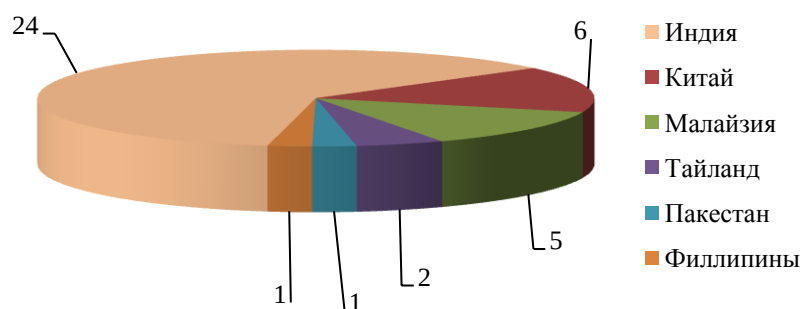


Рисунок 10 – Крупнейшие аутсорсинговые компании развивающихся стран Азии, специализирующиеся на аутсорсинге бизнес-процессов [45]

Вторым видом аутсорсинга является *IT*-аутсорсинг. Он представляет собой передачу аутсорсинговой компании функций в области информационных технологий. К таким услугам можно отнести разработку веб-сайтов, настройку и управление сетью, безопасность, техническую поддержку и поддержку персональных компьютеров, разработку приложений, телекоммуникации и инфраструктуру [2]. Благодаря аутсорсингу данных услуг компания существенно снижает свои повседневные расходы, включая оплату труда штатных *IT*-сотрудников, занятым, как правило, полный рабочий день.

На рисунке 11 представлен анализ *IT*-аутсорсинг в разрезе стран мира

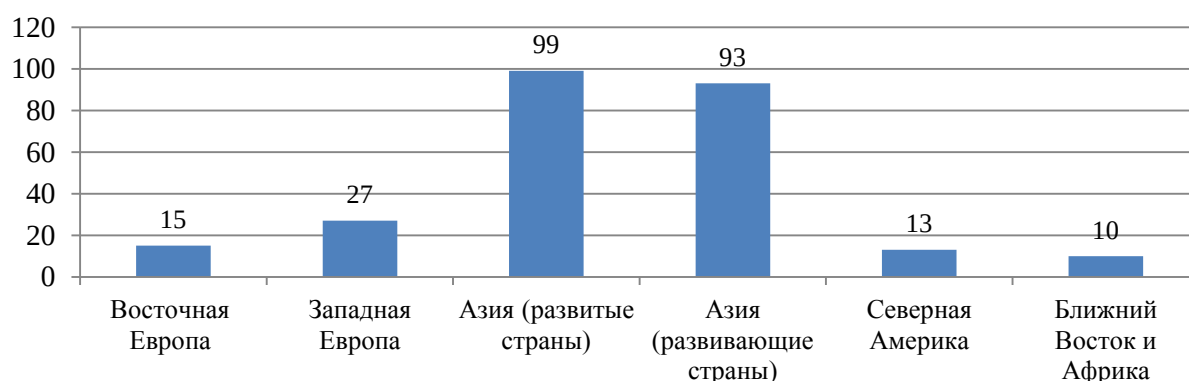


Рисунок 11 – *IT*-аутсорсинг ранжированный по странам [46]

Лидирующие позиции по *IT*-аутсорсингу среди мировых стран занимают развитые страны Азии. Наибольшее количество компаний поставщиков *IT*-услуг насчитывается в Японии (рисунок 12).

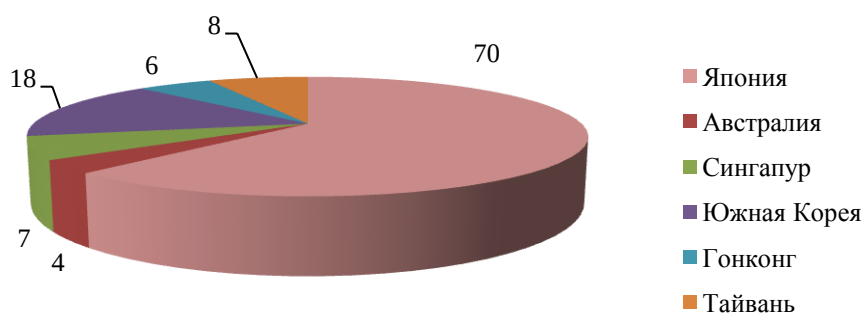


Рисунок 12 – Крупнейшие аутсорсинговые компании развитых стран Азии, специализирующиеся на *IT* аутсорсинге [43]

На сегодняшний день, наибольшей популярностью среди стран мира пользуется *IT*-аутсорсинг.

На основе проведенного исследования приведем топ стран Азии по *IT*-аутсорсингу:

- 1 Индия.

Индия заняла лидирующие позиции среди ведущих стран *IT*-аутсорсинга. Страна работает в этом направлении более 25 лет. Аутсорсинг программирования довольно развитая индустрия Индии. Ему принадлежит огромное количество *IT*-специалистов. Ведущие сервисы развивают сервисные предложения и расширяют традиционные. Клиентам обычно предлагают разумные и одни из самых низких цен. Несмотря на многолетний опыт в некоторых ситуациях Индия все же сталкивается с рядом проблем, такими как культурная совместимость, технические навыки и организация бизнес-процессов. Тем не менее, некоторые компании-аутсорсеры зарекомендовали себя в зарубежной практике, показав высокие результаты в развитии *IT*-аутсорсинга.

2 Китай.

Сегодня Китай стремится улучшить как деловую, так и политическую обстановку. Их аутсорсинговые компании выходят на мировой рынок *IT* и стараются повысить качество услуг и опытных разработчиков. Заработная плата их сторонних разработчиков с каждым годом возрастает. Поэтому цены на услуги выше, чем в остальной Азии. Они ориентированы не только на европейских или американских клиентов, но и на азиатских.

3 Малайзия.

Малайзия располагает меньшим числом сторонних разработчиков. Однако, несмотря на этот факт, данная страна всегда получает высокую оценку среди поставщиков услуг мирового класса. Это серьезный конкурент для Индии и Китая. Малайзия – отличный выбор для компаний среднего размера, которые ориентированы на более дешевые тарифы, но менее рискованные. Он признан в качестве ведущего игрока среди ведущих стран аутсорсинга. Сотрудничество и партнерство способствуют созданию динамичной *IT*-индустрии в этой стране.

Среди латиноамериканских стран в сфере *IT*-аутсорсинга можно отметить:

1 Мексика.

Мексика предлагает разумные цены на услуги и хорошо образованную рабочую силу. Количество специалистов с каждым годом увеличивается, и они постоянно пополняют свои профессиональные и управленческие навыки. Тем не

менее, отрасль в этой сфере относительно нова, поэтому существует огромное пространство для улучшений как для совместной работы с другими странами, так и для программирования и управления бизнесом. Американские компании все же считают это направление аутсорсинга весьма рискованным, но все же географическая близость и более низкая стоимость услуг по сравнению с Восточной Европой часто перевешивают. Правительство Мексики также заинтересовано в улучшении своей деловой среды с целью предоставления услуг международным компаниям.

2 Аргентина.

Аргентина привлекательна для многих компаний из-за культуры, в основном находящейся под влиянием Европы. Эта страна постоянно развивает свою экономику и международные отношения. Их образование готовит квалифицированных специалистов. Аргентина выполняет 65 % заказов интернет-стартапов в странах ИТ-аутсорсинга Латинской Америки. Они постоянно пытаются найти инновационные решения по многим проблемам в ИТ-сфере.

3 Колумбия.

Колумбия часто выбирается из-за растущего числа молодых разработчиков аутсорсинга. Более 13 000 специалистов, связанных с ИТ, выпускают университеты Колумбии. Правительство поддерживает прямые иностранные инвестиции сложными экономическими системами. Географические местоположения привлекают клиентов из США. Колумбия известна лучшей телекоммуникационной и электрической инфраструктурой в Латинской Америке. Богота и Медельин являются центрами разработки программного обеспечения.

Анализ зарубежного опыта применения аутсорсинга показывает, что аутсорсинг развивается и трансформируется в связи с активным развитием современных технологий и экономики стран в целом. Востребованность аутсорсинга обусловлена рядом факторов [44].

Компаниям нужны высококвалифицированные специалисты, которые обладают навыками и опытом внедрения инновационных технологий и готовы их

применять. Многие компании испытывают трудности по привлечению таких специалистов, кроме этого привлечение высококвалифицированных специалистов влечет существенные издержки для компании. Наибольший спрос на текущий момент прослеживается в США, Канаде и Западной Европе. Для снижения затрат по содержанию данных специалистов без ущерба для качества получаемых услуг является привлечение аутсорсинговых компаний по всему миру.

К числу наиболее востребованных высококвалифицированных специалистов можно отнести *IT*-специалистов. Согласно Бюро трудовой статистики США разработка программного обеспечения является одной из самых во-стребованных профессий и находится на вершине среднего заработка [4]. Когда компания сталкивается с нехваткой рабочей силы, целесообразно воспользоваться услугами аутсорсинговых компаний по разработке программного обеспечения.

Аутсорсинговые компании по разработке программного обеспечения отслеживают постоянный рост расходов на *IT* и осуществляют регулирование цен при этом сохраняя привлекательность свои услуг посредством гибкой ценовой политики. Они концентрируются на современных технологиях, повышении качества обслуживания клиентов, безопасности, управление бизнесом. По данным зарубежной статистики расходы каждый год увеличиваются на 2–3 %. Мировому рынку нужны тысячи опытных разработчиков различных технологий (рисунок 13).

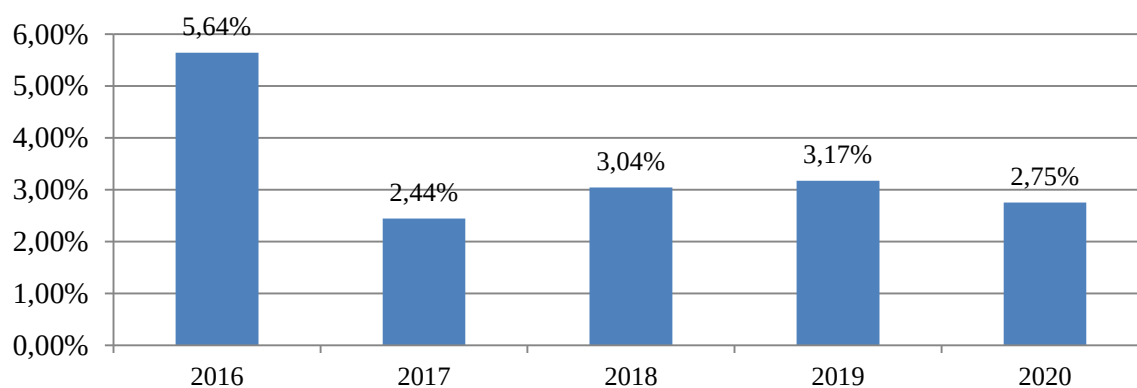


Рисунок 13 – Размер мировых расходов на IT-индустрию [13]

Страны «Большой восьмерки» внесли 106 426,6 млн долл. в 2018 г. в мировую индустрию услуг аутсорсинга бизнес-процессов, при этом совокупный годовой темп роста (CAGR) составит 3,1 % в период между 2014 г. и 2018 г. Ожидается, что страны «Большой восьмерки» достигнут 20 137 долл. в 2023 г. с CAGR. 5,2 % за период 2017–2023 гг.

Среди стран «Большой восьмерки» США являются лидирующей страной в сфере услуг аутсорсинга бизнес-процессов, с рыночным доходом в 2018 г. в 58 975,2 млн долл. За ним последовали Великобритания и Япония со стоимостью 20 665,3 и 6 798,4 млн долл.

Ожидается, что США возглавят индустрию услуг аутсорсинга бизнес-процессов в странах «Большой восьмерки» со стоимостью 77 232,3 млн долл. в 2023 г., а затем Великобритания и Франция с ожидаемыми значениями в 26 887,4 и 8 023,0 млн долл соответственно.

Итак, поводя итоги вышесказанному можно отметить, что существует постоянная потребность в высококвалифицированных специалистах, постоянно требуется совершенствование подходов к реализации различных бизнес-процессов, зарубежный рынок аутсорсинг претерпевает изменения и требует модернизации для соответствия условиям, диктуемым мировым рынком.

2.2 Анализ российского рынка услуг аутсорсинга

Активизация перехода российских компаний на аутсорсинг была зафиксирована в 2008–2009 гг., когда кризисные явления в экономике заставили многие отечественные компании перейти к экономии затрат. Тем не менее, руководство ряда отечественных компаний проявляет осторожность в этом вопросе, объясняя это тем, что пока не существует общепринятой, проверенной на практике универсальной методики, которая позволила бы произвести расчет

экономического эффекта от применения аутсорсинга. Как оказалось, стоимость работ, которые возможно передать на исполнение аутсорсерам, в некоторых случаях может быть выше затрат компании на их выполнение собственными силами и средствами. Примером может служить опыт компании «Балтика», которая произвела оценку затрат по оплате логистических услуг внешних исполнителей, после чего вернулась к инсорсингу, т. е. к самообслуживанию.

В то же время, отдельные отечественные компании, испытавшие на своем опыте эффективность аутсорсинга, пришли к выводу, что за счет применения данной модели можно снизить издержки более чем на 20 %.

Исследование динамики и состояния рынка аутсорсинговых услуг в России показывает, что наибольшее распространение в России получили низко технологичные виды аутсорсинга. Отсюда, можем предположить, что низкое распространение аутсорсинга в России связано преимущественно с отсутствием организаций в ряде отраслей, которые предполагают обладание высоким технологическим уровнем и высококвалифицированным персоналом (рисунок 14).



Рисунок 14 – Рейтинг популярности видов аутсорсинга в российских компаниях [37, с. 15]

В России есть множество примеров в работе предприятий, где аутсорсинг оказался весьма полезным и своевременным. Он пригодился как для выработки проектных решений по структуризации бизнеса, так и при реализации этих решений. Регулярное изучение опыта применения аутсорсинга и качественная экспертиза возможностей его использования могут создать условия строительным, промышленным и другим компаниям для успешного конкурентирования на рынке и участия в решении важных социально-экономических задач в масштабе страны, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований.

К реализуемым видам аутсорсинга в России можно отнести: международный производственный аутсорсинг, аутсорсинг производственных функций, аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг логистических функций, аутсорсинг маркетинговых функций, аутсорсинг функций управления персоналом (рисунок 15).

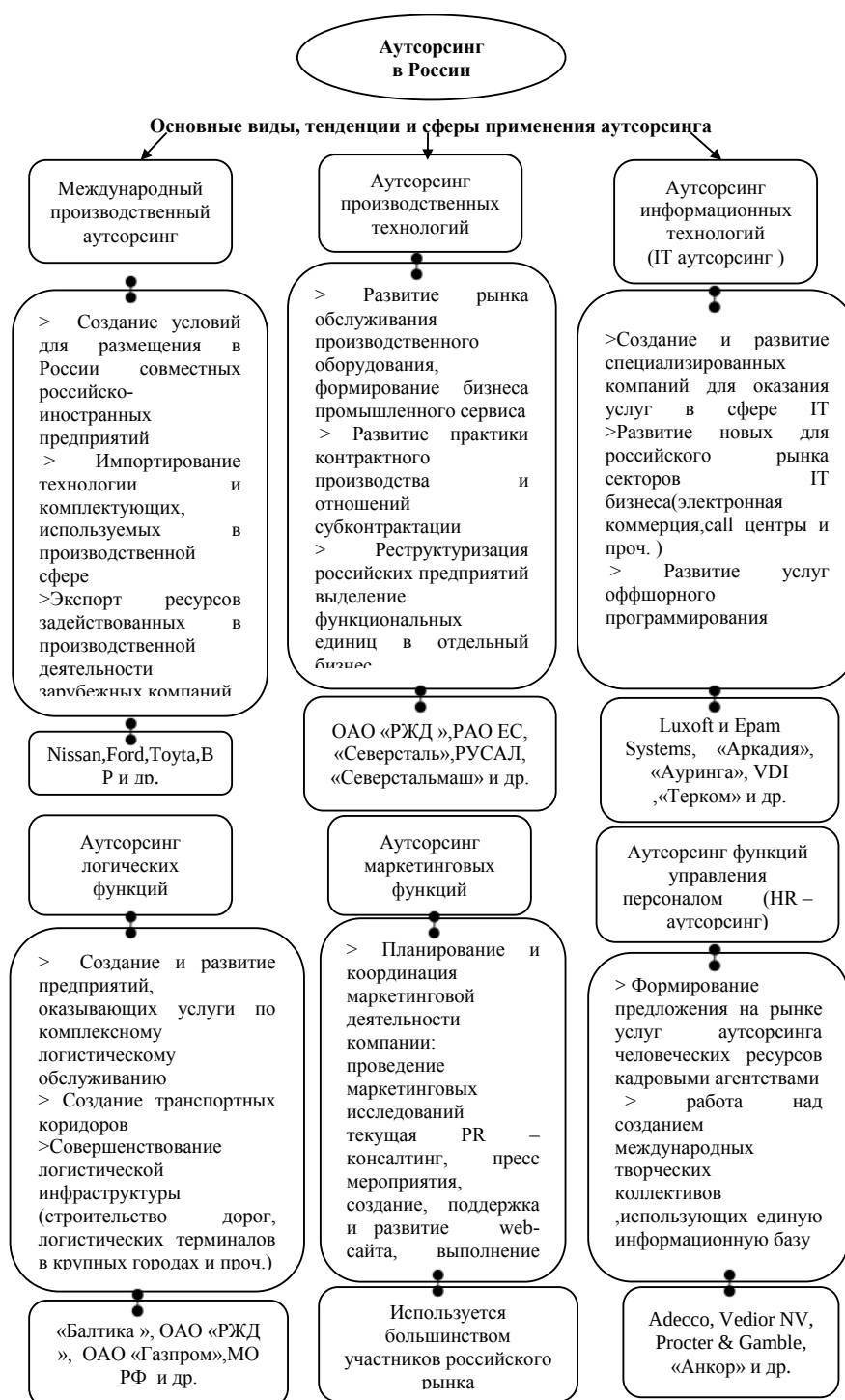


Рисунок 15 – Основные виды, тенденции и сферы применения аутсорсинга в России [36, с. 201]

Наиболее перспективным направлением как мирового, так и российского рынка является IT-аутсорсинг

Пессимистичные прогнозы относительно развития отечественной ИТ-

отрасли в условиях пандемии не оправдались. Совокупная выручка в рублевом эквиваленте участников рейтинга аналитической компании *CNews100* в 2020 г. выросла впервые за 20 лет на 28,6 % по сравнению с 2019 г. до 2014 млрд. руб. В 2019 г. она составляла 1566 млрд руб. (рисунок 16).

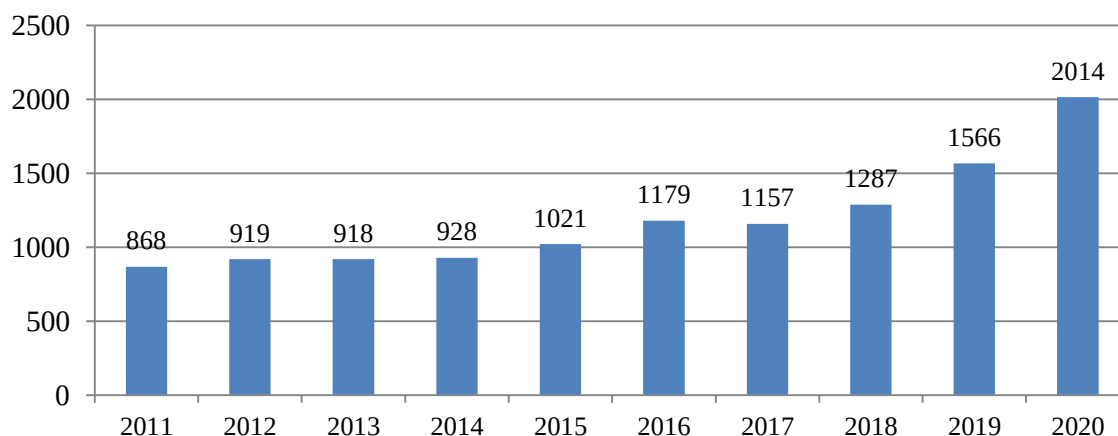


Рисунок 16 – Объем рынка ИТ-услуг в России, млн руб. [14]

Российский ИТ-рынок растет и в долл., однако темпы роста почти в два раза ниже – 15,7 % (рисунок 17). Порог входа в *CNews100* в 2020 г. составил 1695 млн руб. – это на 15 % выше, чем в 2019 г. (1470 млн руб.) [14]. Таким образом, отечественный ИТ-рынок стабильно растет уже третий год подряд.

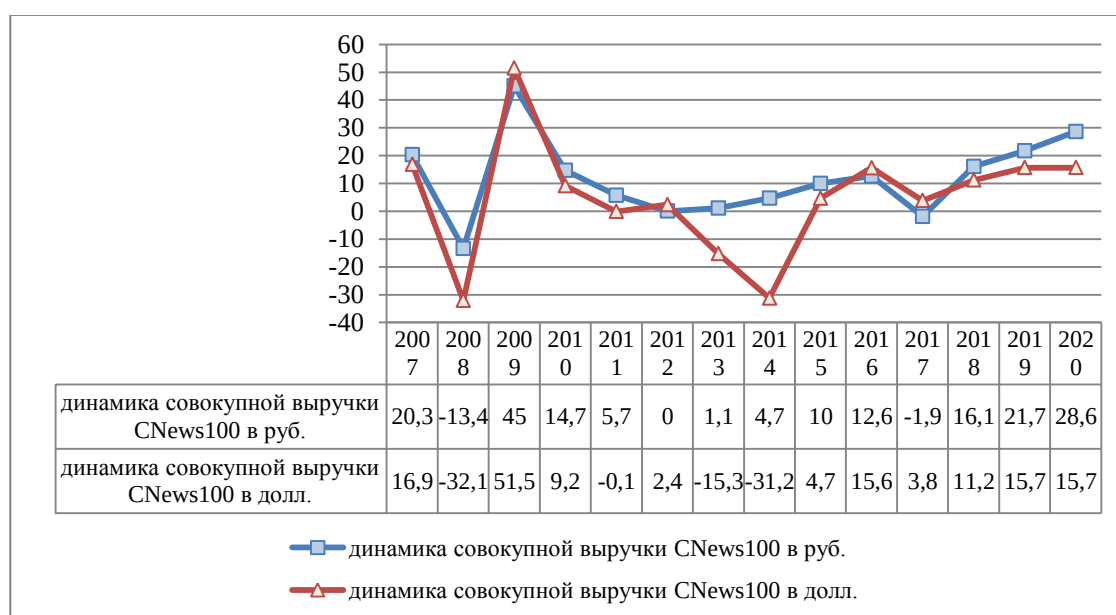


Рисунок 17 – Динамика ИТ-услуг в России [14]

По итогам 2020 г. лидером российского рынка в сфере ИТ-аутсорсинга стала компания Ланит, аутсорсинговые контракты принесли ей более 20 млрд руб. В топ-10 лидеров рынка также вошли компании *OCS Distribution*, *EPAM Systems*, Марвел-Дистрибуция. На долю топ-10 компаний приходится 62,2 %, а на долю топ-20 – 77,3 % суммарной выручки участников рейтинга.

Таблица 5 – Крупнейшие ИТ-компании России в 2020 г. [14]

№ 2020	№ 2019	Название компании	Город (расположение центрального офиса)	Основные сферы деятельности	Совокупная выручка компании в 2020 г., с НДС, тыс. руб.	Рост выручки 2020/2019, %
1	2	Ланит	Москва	Группа компаний	216 810 014	24,8 %
2	-	OCS Distribution	Санкт-Петербург	Дистрибуция АО и ПО	214 991 706	
3	3	EPAM Systems	Ньютаун (США), Москва	ИТ-услуги	191 322 847	28,9 %
4	5	Марвел-Дистрибуция	Москва	Дистрибуция АО и ПО	156 139 390	60,1 %
5	4	Softline	Москва	Группа компаний	131 953 00	21,1 %
6	6	ИКС Холдинг	Москва	Группа компаний	88 563 000	7,7 %
7	8	Ростелеком	Москва	ИТ-услуги	77 230 000	58,9 %
8	7	1С	Москва	Разработка и дистрибуция ПО	65 010 000	19,7%
9	15	Группа Т1 (ранее Техносерв)	Москва	ИТ-услуги	59 168 070	123,1 %
10	-	Лаборатория Касперского	Москва	Разработка и дистрибуция ПО	50 638 566	14,3 %

В 2020 г. доля ИТ-услуг в совокупном показателе выручки топ-100 ИТ-компаний существенно сократилась: в прошлом году на нее приходилось 78 %, в 2020 г. – всего 40 % (в том числе 5 % – облачные сервисы). Причины очевидны: большую часть года сотрудники работали на удаленке, спрос на аутсорсинговые услуги поддержки офисной ИТ-инфраструктуры значительно упал. Немного выросла доля разработки ПО: в 2020 г. на нее

пришлось 11 % против 10 % в 2019 г. Причина связана с возвращением в рейтинг «Лаборатории Касперского».

Анализ 800 реализованных в период 2005–2019 гг. проектов *IT*-аутсорсинга среди крупных организаций показал, что порядка трети из них реализованы в сфере финансовых услуг и государственном секторе (рисунок 18).



Рисунок 18 – Распределение проектов *IT*-аутсорсинга по отраслям [23]

Главным стимулом их использования в данных сферах является высокая интенсивность протекающих бизнес-процессов, растущий объем транзакций и сложность реализации запланированных проектов собственными силами. Также в тройку лидеров вошла и торговля, составив порядка 12 % от всего рынка, что объясняется совершенствованием работы с клиентами и деятельности бэк-офисов компаний, обеспечивающих эффективную реализацию бизнес-процессов в фирме.

Данный факт подтверждает важность *IT*-услуг как для частного, так и государственного сектора экономики. Однако, по мнению экспертов аналитического агентства *IDC*, несмотря на то, что вопросы обеспечения цифровой трансформации экономики в РФ рассматриваются, начиная с 2010 г. (после принятия Правительством РФ госпрограммы «Информационное

общество»), реализация основных действий по цифровизации бизнес-процессов организаций стала актуальным направлением только в последнее время, а основным сдерживающим фактором, влияющим на достижение поставленных целей государственного развития, является проблема нехватки ИТ-специалистов, которая прослеживается в настоящий момент

2.3 Проблемы и перспективы развития международного аутсорсинга

В современных условиях важным считается выявление особенностей и решения проблем становления и развития международного аутсорсинга. Как выше отмечено, аутсорсинг подразумевает под собой передачу традиционных функций предприятия сторонним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам.

В целом аутсорсинг считается выгодной сделкой для многих компаний, не имеющих необходимых ресурсов для организации производственного процесса и усиления контроля.

Опыт показывает, что аутсорсинговый контакт-центр, обслуживая своего заказчика, дает ему возможность сконцентрировать всё внимание на осуществление производственно-хозяйственной деятельности и достижение конкурентных преимуществ, на основе снижения расходов при росте эффективности производства. В настоящее время, на аутсорсинг возможно переложить многие бизнес-функции, от уже популярного ИТ-аутсорсинга и до становления и формирования всего бизнеса.

На основе всестороннего исследования различных аспектов становления и развития международного аутсорсинга, его особенностей, к которым были отнесены [18]:

1 Рынок международного аутсорсинга имеет тесную связь с другими отраслями и сферами экономики, и его функционирование зависит от влияния территориальных, технико-технологических, экономико-социальных условий развития.

2 Формирование рынка международного аутсорсинга зависит от состояния экономики, темпов ее развития, а также деятельности инфраструктурных отраслей.

3 Межведомственная специфика использования интернационализации аутсорсинговых услуг, а также координации работы предприятий этих ведомств.

4 Незначительный объем требуемых финансовых ресурсов и материально-технической базы при создании предприятий и организаций, оказывающих клиентам аутсорсинговые услуги.

5 Многоэтапный характер становления и развития рынка международного аутсорсинга и необходимого учета имеющихся особенностей данного рынка.

6 Сетевой характер организации и управления субъектов рынка международного аутсорсинга с учетом территориального фактора и др.

Аутсорсинговые отношения, как и другие атрибуты рыночной экономики, появились недавно, а рынок международного аутсорсинга находится на стадии своего становления.

На наш взгляд, основными проблемами сдерживающими становление и развитие рынка международного аутсорсинга являются:

- непонимание эффективности использования аутсорсинга;
- боязнь распространения внутренней коммерческой информации;
- недостаточная реклама своих услуг со стороны аутсорсинговых фирм и компаний;
- отсутствие законодательной базы аутсорсинговых отношений;
- менталитет местного бизнеса;
- несбалансированность ценообразования на аутсорсинговые услуги.

Основные препятствия, мешающие развитию международного аутсорсинга в России, являются:

- отсутствие единой нормативной базы касательно аутсорсинга – не прописана терминология, неполное описание договорных отношений, нет

четкого алгоритма процедур при переходе на аутсорсинг (критерии необходимости выделения бизнес-процессов на аутсорсинг, государственный реестр для выбора организаций-поставщиков аутсорсинговых услуг, порядок сотрудничества сторон (обязанности, требования, права, формы отчетности и т.д.), критерии оценки эффективности внедрения аутсорсинга в организации);

– отсутствие платформы взаимодействия компаний-аутсорсеров и специализированных агентств с потребителями услуг аутсорсинга и аутстаффинга.

Ввиду рассмотренных проблем рекомендуется осуществить следующие мероприятия по развитию международного аутсорсинга:

1 Создание саморегулируемых организаций (СРО) и соответственно реестра саморегулируемых организаций в области аутсорсинга.

Как известно, в области аутстаффинга уже сделан первый шаг в виде обязательной аккредитации для кадровых агентств и предъявления конкретных требований для предоставления такого рода услуг. Здесь рекомендуется более конкретно прописать процесс аккредитации частных агентств занятости (суммы взносов для регистрации, среднесписочная численность персонала и т.д.), дополнить условия осуществления деятельности кадровых агентств (повторная аккредитация, подтверждение квалификации штатного персонала). Так как касательно услуг аутсорсинга отсутствует подобная система аккредитации, рекомендуется осуществить аналогичные процедуры по введению обязательной регистрации для компаний-аутсорсеров и их лицензирования в области оказываемых услуг.

2 Дополнение законодательной базы отдельными статьями (главами) в области аутсорсинга, описывающими такие аспекты, как терминология (определение аутсорсинга, виды аутсорсинга), виды услуг, проходящие под аутсорсинг, договорные отношения с единым образцом договора на аутсорсинг, особенности налогового учета такого рода услуг и т.д.

3 Государственную поддержку организациям, оказывающим услуги аутсорсинга, – поддержание стимула для их развития.

4 Создание единой платформы взаимодействия компаний, оказывающих услуги аутсорсинга, и организаций, заинтересованных в этих услугах. Данная процедура подразумевает государственный сайт, где регистрируется юридическое лицо, оказывающее соответствующие услуги. По каждому из подобных предприятий можно посмотреть статистику по таким показателям, как рентабельность (в условиях повышенной конфиденциальности, динамика может наблюдаться в процентах), численность персонала, клиентская база и отзывы. Также на данном сайте организации – поставщики аутсорсинга предоставляют информацию о своей компании, направлениях ее деятельности, сертификатах качества и т.д. Просматривая данную информацию, организация-заказчик выбирает наиболее подходящий для себя вариант и заполняет заявку на сотрудничество. Менеджер аутсорсинговой компании отвечает на отклик, и если стороны согласны с условиями совместной работы, производится подписание договора, что также можно осуществить с помощью цифровой подписи.

Таким образом, предложенные мероприятия при внедрении аутсорсинга не только значительно упрощают данный процесс, но и повышают надежность и эффективность его применения.

На современном этапе развития международного аутсорсинга заказчиками услуг, в основном, выступают компании из развитых стран, а поставщиками – организации из развивающихся стран или стран с переходной экономикой. Однако существует и противоположная схема развития бизнес-отношений в сфере аутсорсинга.

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что развитые страны в качестве провайдера аутсорсинга особо интересны крупным транснациональным компаниям, которые могут позволить себе услуги высококвалифицированных специалистов вне зависимости от стоимости труда. В целом благоприятная политическая, экономическая, технологическая и социальная обстановка в развитых странах позволила организациям из этих стран позиционировать себя как надежного поставщика качественных аутсорсинговых услуг и, таким

образом, привлекать постоянные заказы и улучшать инвестиционный климат в стране.

Можно заключить, что размещение заказа на аутсорсинговые услуги в развитые страны гарантирует качество и своевременное исполнение работ, а также долгосрочную основу контрактов.

Для компаний, предоставляющих данный вид услуг в развитых странах, обязательным условием со стороны государства является постоянное повышение квалификации своих сотрудников, что дает возможность заниматься большей частью дорогостоящим аутсорсингом бизнес-процессов, познавательных процессов и знаний.

При продуманной стратегии, новой компании в развитых странах легко войти на рынок аутсорсинга и успешно развиваться в условиях постоянной конкуренции за клиента. В случае же низкого качества или нарушения установленных контрактом сроков, компания-аутсорсер заносится в «черный список» и теряет свою деловую репутацию. И, наоборот, при условии наличия положительной оценки своих услуг, компания может занять достойное место в рейтинге лучших поставщиков услуг аутсорсинга.

Покупка аутсорсинговых услуг в развивающихся странах, с точки зрения покупателя, выглядит экономически привлекательной: низкая цена труда, хороший уровень навыков в сфере программирования и ИТ, быстро развивающаяся инфраструктура и заинтересованность в развитии данного вида услуг со стороны государства.

Развивающиеся страны все чаще выступают в качестве зон аутсорсинга и оффшоринга в автомобилестроении, судостроении и самолетостроении, точном машиностроении, электронике и ИТ-индустрии.

По оценкам аналитического агентства *McKinsey* [13], автомобилестроение и дальше будет перемещаться в страны БРИК, а массовое гражданское крупнотоннажное судостроительное производство – из Европы и Японии в Корею и Китай. За последние 20-30 лет в этих странах уже сформировались

технологические центры судостроения, автомобилестроения, энергомашиностроения и др.

Однако нельзя забывать и о возможных рисках. Часто более низкая цена труда влечет за собой исполнение услуг ненадлежащего качества. Наличие языкового барьера со стороны работников низшего звена может привести к неправильному пониманию задания, что влечет за собой «переделывание» работы заново. Это ведет к значительным издержкам по ресурсам и времени либо к срыву сроков контракта.

Таким образом, часто (особенно при первом заказе) выгода от низких изначальных затрат может перекрываться издержками, возникающими в процессе постоянного наблюдения за проектом со стороны заказчика.

Заманчивый уровень цен на услуги аутсорсинга в развивающихся странах часто имеет большую значимость для заказчика, чем присутствующие риски из-за неразвитой бизнес-среды или недостатка персонала, говорящего на английском языке. Отдавая на аутсорсинг второстепенные бизнес-функции, организация также получает возможность для большего развития НИОКР и повышения квалификации штатных сотрудников в сфере основных бизнес-процессов, что будет способствовать повышению ее конкурентоспособности на рынке.

При ведении бизнеса в развивающихся странах для выполнения аутсорсингового контракта обычно создается группа, состоящая из руководящего персонала организации-заказчика и организации-исполнителя. На протяжении всего срока действия договора она должна регулярно обмениваться информацией, чтобы избежать неверного исполнения услуг ввиду ментальных различий. Однако это может тормозить аутсорсинговые процессы и привести к противодействию со стороны штатных работников и местных трудовых ресурсов. Также возможна утечка конфиденциальной информации и последующее распространение контрафактной продукции (угроза особенно актуальна при заказе аутсорсинговых услуг в Китае, Малайзии и Тайване).

Отметим, что международный аутсорсинг может стать одним из основных инструментов в конкурентной борьбе компаний за долю рынка и потребителей за счет оптимального использования возможностей международного разделения труда. Наиболее эффективным применение аутсорсинга будет для организаций, которые смогут так использовать преимущества географической локации в разных часовых поясах, чтобы производственный процесс стал непрерывным.

Таким образом, международная практика использования аутсорсинга показывает, что международный аутсорсинг при грамотном и взвешенном подходе к нему может стать для международных организаций наиболее целесообразным выбором, позволяющим снизить издержки производства и повысить производительность, качество управления и, как результат этого, повысить прибыль предприятия.

Заключение

Аутсорсинг во всем мире признан эффективным механизмом совершенствования деятельности компаний. Масштабы применения аутсорсинга постоянно расширяются: число сделок аутсорсинга в мире увеличивается более чем на 10 % в год, финансирование возрастает на 6–8 % в год. Величина отдельных, наиболее крупных сделок аутсорсинга превышает 1 млрд долл. Одновременно сокращаются сроки исполнения договоров аутсорсинга, что свидетельствует об увеличении эффективности его применения. Тенденцией эффективного развития аутсорсинга является вовлечение в его сферу не только вспомогательных функций компаний, но и основных, требующих высокой квалификации и дополнительных инвестиций в развитие сотрудников.

В странах, где аутсорсинг получил наибольшее распространение, создана надлежащая нормативная база, выработаны критерии применимости технологии. Определены и широко применяются условия эффективности такого механизма:

аутсорсинг является оптимальным только в тех случаях, когда требуются наличие значительных ресурсов (капитальных, трудовых); специальные знания и умения, деятельность компании подвержена частым колебаниям рынка, что влечет за собой высокие затраты на найм, обучение и сохранение персонала.

Аутсорсинг дает реальные экономические выгоды компаниям: снижаются издержки производства, повышается качество услуг, улучшаются показатели деятельности. Отдельные исследователи предупреждают о возможных проблемах, которые может создать применение аутсорсинга, таких как монополизация рынка переданных стороннему исполнителю услуг, нарушение сроков поставок, снижение качества поставляемых услуг и рост издержек. Однако аутсорсинг рассматривают преимущественно с положительных позиций для компании-заказчика.

Рынок аутсорсинга в России находится в зачаточном состоянии: годовой объем сделок не превышает 50 млн. долл. Для сравнения: объем сделок аутсорсинга в США достигает 8 млрд долл., в Великобритании – превышает 1,0 млрд долл. в год.

Исследование динамики и состояния рынка аутсорсинговых услуг в России показывает, что наибольшее распространение в России получили низко технологичные виды аутсорсинга.

На основе изучения мирового опыта были выявлены направления международного аутсорсинга:

1 Восточная Европа

Восточная Европа вышла на рынок с большим количеством предложений аутсорсинговых компаний. Восточно-европейские компании предоставляют высококвалифицированных аутсорсинговых специалистов, которые готовы внедрять инновационные подходы в бизнес-процессы компании. Услуги данных аутсорсинговых компаний привлекают мировые компании географическим расположением и умеренной ценовой политикой. Правительства поддерживают и помогают развиваться аутсорсинговым компаниям посредством различных государственных программ. Восточная Европа выпускает лучших ИТ-

специалистов в мире. Это направление стало популярным не только для Западной Европы, но и для Канады и США.

2 Азия и Ближний Восток

Азия и Ближний Восток является одним из ключевых поставщиков программного аутсорсинга. Несмотря весьма не удобное географическое положение, разницу во времени аутсорсинговые компании привлекают менее низкими ценами на услуги. Количество разработчиков ИТ-аутсорсинга существенно больше чем в других странах, что создает конкурентную среду, позволяющую компаниями получать аутсорсинговые услуги на выгодных условиях и по более низким ценам.

3 Латинская Америка

Латинская Америка является относительно новым участником мирового ИТ-аутсорсинга. Аутсорсинговые компании данных стран привлекательны для клиентов США. Основным преимуществом для североамериканских компаний является географическая близость и не-существенная разница во времени. Анализ цен-ных политик показал, что цены на аутсорсинговые услуги в Латинской Америке ниже цен на аналогичные услуги в европейских аутсорсинговых компаниях. Латиноамериканские почасовые ставки могут варьироваться от 20 до 50 долл. На сегодняшний день сфера информационных технологий стремительно развивается. Тем не менее, аутсорсинговые компании стран Латинской Америки не могут конкурировать с европейскими аутсорсинговыми компаниями.

В целом, дальнейшее развитие рынка аутсорсинговых услуг учитывая конкуренцию, позволяет, эффективно использовать не только современные информационно-коммуникационные технологии и продукты, но и прогрессивные формы организации хозмеханизма, а также совершенствование системы управления оказания аутсорсинговых услуг в новых условиях формирования инновационной экономики. Это, в целом, способствует обеспечению экономического роста и улучшению уровня жизни.

Список использованных источников

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 52, ст. 5496.
- 2 Абрамов Э. Аутсорсинг // Аудит и налоги. 2007. № 3. С. 27–31.
- 3 Аникин Б. А. Аутсорсинг и современные концепции менеджмента. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М. : ИНФРА-М, 2019. 320 с.
- 4 Бравар Ж. Л. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых технологий. Днепропетровск, 2017. 360 с.
- 5 Варламова В. В. Организация бухгалтерского учета аутсорсинговой деятельности: теория и практика: автореферат дисс. кандидата экономических наук. Орел, 2018. 360 с.
- 6 Витко В. Гражданско-правовая природа договора аутсорсинга // Хозяйство и право. 2010. № 11. С. 71–76.
- 7 Вихляев С. В. Концепция логистического аутсорсинга добывающих предприятий : автореферат дис. кандидата экономических наук. Москва, 2017. 490 с.
- 8 Волченков С. А. Банковский аутсорсинг: теоретические и практические аспекты: автореферат дис. кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2019. 470 с.
- 9 Галлямов А. Н. Аутсорсинг при организации подрядных работ в строительных компаниях: автореферат диссертации кандидата экономических наук. Санкт-Петербург, 2016. 590 с.
- 10 Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М. : Эксмо, 2018. 400 с.
- 11 Гасымов Ш. М. Управление аутсорсингом в малом и среднем промышленном бизнес: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт Петербург, 2018. 398 с.

- 12 Ещенко И. А. Договор аутсорсинга в гражданском праве : дис. ... канд. юрид. наук. М., 2009. 180 с.
- 13 Информационная система Bloomberg. URL: <http://www.bloomberg.com> (дата обращения: 22.01.2021).
- 14 Интернет-издание о высоких технологиях – CNews. URL: https://www.cnews.ru/analytics/rating#anch_1 (дата обращения: 20.01.2021).
- 15 Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М. : Дело, 2018. 270 с.
- 16 Козин М. Н., Астаркина Н. Р. Интегральная методика оценки эффективности и выбора инвестиционного проекта на предприятиях малого и среднего бизнеса // Аудит и финансовый анализ. 2010, № 2. С. 1–7.
- 17 Крамских А. С., Овчинникова И. В., Останина Е. В., Симонян С. Р. Бухгалтерский аутсорсинг в России // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2015. № 1 (107). С. 146–150.
- 18 Кремин А. Е. Проблемы использования ИТ-аутсорсинга для экономики России // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 3. С. 5–13.
- 19 Курбанов А. Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. URL: <http://www.science-education.ru/101-5437> (дата обращения: 21.12.2020).
- 20 Леденева И. Ю. Нормативно-правовое регулирование отношений аутсорсинга // Молодой ученый. 2013. № 1 (48). С. 146–150.
- 21 Луцкая Н. В. Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятий // Организатор производства. 2016. Т.69. № 2. С.41–57.
- 22 Манойленко А. В. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности антикризисного управления // Вестн. Междунар. славян. ун-та. Сер. : Экон. науки. 2006. № 1. С. 8–12.
- 23 Мансурова Н. А., Гришанин Р. Р. Анализ эффективности ИТ-аутсорсинга // Вестник ТвГУ. Серия экономика и управление. Выпуск 19. Тверь : Твер.гос.ун-т, 2014. С. 129.

- 24 Моисеева Н. К., Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М. : Финансы и статистика, 2012. 320 с.
- 25 Микале А. И. Анализ и классификация форм аутсорсинга // Экон. пространство. 2010. № 37. С. 216–222.
- 26 Степанова О. В., Новикова Н. С. Проблемы внедрения аутсорсинга в деятельности авиастроительных предприятий макросистемы // Успехи современной науки и образования. 2017. № 1. С. 187–190.
- 27 Сторожук В. А. Аутсорсинг как способ минимизации затрат предприятия Молодой ученый. 2016 №5. С. 416–417.
- 28 Твердохлеб А. Н. Аутсорсинг бухгалтерских услуг // Экономика устойчивого развития. 2016. № 2–1. С. 349–354.
- 29 Тимашова М. Б. Аутсорсинг в России предприятий // Научные открытия 2016: сборник научных трудов по материалам 12 международная научно-практическая конференция. Научный центр «Олимп». 2016. С. 1133–1136.
- 30 Хазанова Д. Л., Потапова О. В. Аутсорсинг: современная практика макросистемы // Вестник научных конференций. 2016. № 5–5. С. 329–333.
- 31 Харламова Е. Е., Череватова А. С. Аутсорсинг в банковской сфере предприятий // Управление. Бизнес. Власть. 2016. № 1. С. 51–54.
- 32 Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг в поисках конкурентного преимущества. М. : Вильямс, 2004. С. 76.
- 33 Хлебников Д. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_222/ (дата обращения: 21.12.2020).
- 34 Чанков Д. Е. Теоретические и исторические аспекты аутсорсинга макросистемы // NovaUm.Ru. 2016. № 4. С. 195–198.
- 35 Чаусская О. А. Гражданское право: курс лекций. М. : Эксмо, 2009. 432 с.
- 36 Черноколова К. В., Ключко Е. Н. Аутсорсинг И Аутстаффинг как инструменты управления современными компаниями // Новая наука: опыт,

традиции, инновации: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2017. № 1. С. 200–202.

37 Шимширт Н. Д. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении: учебное пособие. Томск: Издательский Дом ТГУ, 2015. С. 30.

38 Bade D. Technology In the Next Generation of Supply Chain Outsourcing – Leveraging Capabilities of Fouth Party Logistics. Ascet Volume I. April, 2018. 260 p.

39 Baden-Fuller C. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure // European Management Journal. 2018. 260 p.

40 Kakabadse A., Kakabadse N. Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe // European Management Journal. 2002. № 20 (2). Pp. 189–198.

41 Lacity M. C., Khan S. A., Willcocks L. P. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice // Journal of Strategic Information System. 2009. № 18 (3). Pp. 130–146.

42 Ladty M. C. IT Outsourcing: maximize flexibility and control. Harvard business review, 2018. 54 p.

43 Market research reports and industry analysis. URL: <https://www.marketresearch.com/> (дата обращения: 21.12.2020).

44 U.S. Bureau of Labor Statistics. URL: <https://www.bls.gov/> (дата обращения: 21.12.2020).

45 Quinn J. B. Strategic outsourcing. Sloan management review. 2018. 89 p.

46 Willcocks L. Outsourcing IT: the strategic implications long range planning. 2015. 89 p.

Приложение А

Шаги на пути выстраивания оптимального взаимодействия

Таблица А.1 – Рекомендации по выстраиванию взаимодействия

Вопросы	Рекомендации Deloitte	Рекомендации управленческому инструментарию и методикам
Что можно выводить на аутсорсинг	Проанализировать виды деятельности, планируемые к передаче на аутсорсинг	Рекомендации ISO 9001:2015. Определить тип процесса (основной, обеспечивающий, управленческий). Определить место процесса и его взаимосвязь в схеме процессов организации, а также степень влияния на них.
	Ключевые или сложные для быстрого масштабирования процессы не передаются внешним компаниям, но их можно передать в центр компетенций внутри своей компании	Ключевые или сложные процессы могут быть переданы по агентской схеме, для выполнения сложномасштабируемых процессов возможен «индивидуальный» аутсорсинг без экономии на масштабах
Готова ли компания к аутсорсингу	Определить готовность компании к аутсорсингу	Провести предварительную оценку передачи процесса на аутсорсинг по ряду критериев (сложность, уникальность, стандартизация, критичность для бизнеса квалификация провайдера на рынке, влияние на бренд и т.д.)
	Создать стандартизированную модель процессов	Модели описания процесса (текстовые, кроссфункциональные, табличные, графические (блок-схемы, оперограммы, Aris-нотации, ideo))
	Рассчитать стоимость перехода на аутсорсинг	Согласно аутсорсинг-проекту, учесть всевозможные статьи затрат, риски, а так же внутренние ресурсы подразделений на организацию поддерживающих операций по переходу [2, 6, 17].
	Учесть риски для самой функции на аутсорсинг и для смежных функций	Полный или упрощенный риск менеджмент. Процессный подход, ISO 31000
Какого партнера вы ищете	Сформулировать свои бизнес-цели и требования к провайдеру в привязке к передаваемым процессам	Smart-описание задач в рамках бизнес-целей Табличные и графические способы описания процессов и их контекста
	Определить организационные роли провайдера и бизнеса	Модель уровней аутсорсинга Организационная структура команды взаимодействия (в тч. роли, полномочия, ответственность)
Работа с потенциальными партнерами	Выстроить эффективную схему аккредитации потенциальных провайдеров Собрать команду с высококвалифицированными специалистами для подготовки запроса и выбора провайдера	ISO 9001:2015 (взаимодействие с внешними сторонами, требования и критерии к поставщикам) Формирование критериев аккредитации Аудиты 2-ой стороны
Есть ли план перехода и выхода?	Согласовать детальный план перехода на аутсорсинг, определить опции перехода (полный аутсорсинг, комбинация аутсорсинг и инсорсинг), степень вовлеченности	ISO 37500, PMBok, Управление переходом на аутсорсинг, как внутренним проектом

	сторон. Сформулировать стратегию выхода из аутсорсинга	
--	--	--

Приложении Б

Аутсорсинговое законодательство США в сравнении с законодательством России

Таблица Б.1 – Нормативно-правовой документы России и США

№ П/П	Тип законодательства	Россия		США	
		Законодательный акт или нормативно правовой документ	Примечания	Законодательный акт или нормативно правовой документ	Примечания
1.	Проекты	Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 г. г., которая была утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р.	Согласно данного документа, предполагалось осуществить сначала «пробное внедрение механизмов аутсорсинга административно–управленческих процессов», а в дальнейшем — его использование в органах исполнительной власти.	Законопроект №: S2992 — 2013 год. Закон о внесении поправок в общий закон бизнеса, закон о Государственных финансах, обязательствах, трудового права и исполнительного права, в связи с принятием «нового потребителя в Нью–Йорке и охране труда»	Цель закона: удерживать отток квалифицированных и не квалифицированных рабочих из штата Нью–Йорк, запретить офшорный аутсорсинг, в связи с угрозой безработицы, также защита личной информации за границей.
2.	Законы	п. 2 ст. 307, ст. 309 ГК РФ	Обязательства, в том числе возникшие из договора, должны исполняться надлежащим образом в соответствии с условиями обязательства и требованиями закона, иных правовых актов, а при отсутствии таких условий и требований — в соответствии с обычаями делового оборота или иными обычно предъявляемыми требованиями.	Florida Laws: FL Statutes — Title XIX Public Business Section 287.001 Legislative intent.	Цель закона в том, чтобы каждое агентство штата сосредоточилось в своей главной миссии и распределяло работу и услуги за счет эффективного использования ресурсов, и заключения контрактов с частными продавцами сектора, всякий раз, когда поставщики могут более эффективно предоставлять услуги. А также снизить затраты правительства по средствам и особенностям, указанным в законодательстве по составлению договора аутсорсинга.

		ст. 780 гл 21. ГК РФ	Закон определяет, в частности, следующие особенности исполнения договора аутсорсинга. Исполнитель по договору возмездного оказания услуг обязан оказать услуги лично, если иное не предусмотрено договором.	26 USC гл. 7802 01/03/2012 (112-90) гл. 7802. Налоговая служба Надзорного совета	Сущность закона в организации деятельности и контрольных функций налогового органа, одна из которых рассматривать оперативные функции внутренних доходов, в том числе планы по аутсорсингу или управляемой конкуренции.
				10 USC гл. 2461 01/03/2012 (112-90) гл. 2461. Государственно–частное конкурсы	Программа сравнения затрат по услугам предоставляемых BBC США — аутсорсинга дозаправки в воздухе и в «летний час BBC» программу обучения экипажей.
				15 USC 01/15/2013 631 гл. 14A — помощь малому бизнесу 631. Декларация политики	Правительство и сенат рассматривают эффект увеличения аутсорсинга для малых предприятий США; оценивают влияние конкретной экономической политики, включая, закупки, налоговую и торговую политику, в содействии с аутсорсингом и другими международными соглашениями; подготавливают рекомендации в отношении изменений в политике правительства, которые бы улучшили конкурентные позиции малого бизнеса США.
		ст. 779 ГК РФ	Поскольку предметом договора аутсорсинга является предоставление заказчику возможности использовать труд работников исполнителя в своих интересах, этот договор по своей правовой природе является договором возмездного оказания услуг	A4301-2013 Закон об изменении трудового права, в связи с запретом государственного финансирования предприятий, которые используют аутсорсинг рабочих мест.	Запрет на аутсорсинг рабочих мест в других отдаленных штатах либо за границей, нацелено на стабильность экономики штата и страны в целом.

				A6059-2013 -2013 A6059A Закон об образовании	Запрещает выпуск личной информации для студентов, которые проходят обучение с привлечением аутсорсингового образовательного центра
				41 USC гл. 3101 01/03/2012 (112-90) РАЗДЕЛ 41 — государственные контракты	Данный закон выполняет контрольную функцию государственного аутсорсинга, т.е. федеральное правительство должно гарантировать, что те основные функции, которые по своей сути являются правительственными, не передаются на аутсорсинг. Выяснить, когда правительственный элемент аутсорсинга услуг является необходимым, в соответствии с разделом 321 публичного права 110- 417 (31 USC 501 примечание).
3.	Классификаторы видов деятельности	Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2001 (ОКВЭД)	Объектами классификации в ОКВЭД являются виды экономической деятельности. Аутсорсинговая деятельность не входит в состав ОКВЭД.	Classification of All Economic Activities Revision 4 United Nations New York 2008	Аутсорсинговая деятельность предусмотрена; дано определение аутсорсинга и экономическое обоснование понятия, и направления его использования.
				NAICS (Североамериканская система отраслевой классификации)	Национальный классификатор видов деятельности США.