

## ГЛОБАЛЬНЫЙ АУТСОРСИНГ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА

Н.Н. Масюк, Ю.В. Кузнецова, М.А. Бушуева

*(Владивостокский государственный университет экономики и сервиса).  
(Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (Ивановский филиал))*

**Резюме:** Аутсорсинг как новая концепция построения бизнеса формирует принципиально новый взгляд на будущее не только отдельных фирм, но и предпринимательства в целом. Крупные предприятия по всему миру используют ресурсы внешних структур, не взирая на их территориальную принадлежность. Этот вид бизнес-деятельности получил название «глобальный аутсорсинг». При этом вся деятельность в рамках аутсорсинг-контракта строится на принципах стратегического партнерства. Одним из самых привлекательных рыночных фрагментов развития аутсорсинга в России является кластер.

**Цель:** Изучить феномен аутсорсинга и оценить перспективы его использования в российской экономике.

**Метод или методология проведения работы:** Проведение кабинетных исследований.

**Результаты:** выявлен стратегический характер взаимодействия партнеров в рамках аутсорсинг-контракта, выявлена целесообразность его применения в кластере.

**Область применения результатов:** Менеджмент.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутстаффинг, глобальный аутсорсинг, стратегическое партнерство, кластер, бухгалтерский учет, маркетинг, IT – технологии.

## GLOBAL OUTSOURCING AS A KIND OF STRATEGIC PARTNERSHIP

**Masyuk N.N., Kuznetsova U.V., Bushueva M.A.**

*Vladivostok State University of Economics and Service,  
Russian University of Economics, by G.V. Plekhanov (Ivanovo Branch)*

**Abstract:** Outsourcing as a new concept of building a business creates a completely new view of the future, not only of individual firms, but also the business as a whole. Large enterprises around the world use the resources of external structures, regardless of their territorial identity. This kind of business activity is called "global outsourcing". In this case, all the activities of the outsourcing project is based on the principles of strategic partnership. One of the most attractive market fragments of outsourcing in Russia is a cluster.

**Objective:** To study the outsourcing phenomenon and assess the prospects for its use in the Russian economy.

**Method or methodology of work:** a desk research.

**Results:** identified the strategic nature of the interaction partners under the outsourcing contract, revealed the feasibility of its application in a cluster.

**Scope results:** Management.

**Keywords:** outsourcing, outstaffing, global outsourcing, strategic partnerships, cluster, accounting, marketing, IT – technology.

В современных условиях рыночной экономики, характерной чертой которой является невероятное усиление конкуренции, огромную роль играет оптимизация процессов ведения бизнеса. В условиях такой конкуренции смогут выстоять и победить лишь те компании, которые используют более эффективные способы организации бизнеса. В связи с этим, предприятиям следует делать наибольший упор на тот вид деятельности, в котором они преуспевают больше всего, а часть функций рационально переложить на сторонние организации, осуществляющие аутсорсинг в различных сферах.

В аутсорсинговой модели хозяйствования некоторые функции, ведение которых ранее было возложено на внутренние подразделения компании, передаются иным - узкоспециализированным - обслуживающим организациям (аутсорсерам).

Прежде чем привести рассуждения в пользу аутсорсинга, позволим себе некоторые общие замечания по поводу стратегического партнерства компаний и их взаимоотношений в случае заключения соответствующего аутсорсинг- контракта.

Стратегические партнерские отношения возникают между компаниями в том случае, если основная деятельность каждой из них в своей области является высокопрофессиональной, а выносимые на аутсорсинг работы (услуги) не на 100% важны для бизнеса. Стратегический альянс партнеров при заключении аутсорсинг- контракта основан на двух принципиальных положениях:

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

В стратегических партнерствах становятся актуальными проблемы, касающиеся совместных разработок и изобретений, владения интеллектуальной собственностью, передачи технологий, эксклюзивных прав, конкуренции, кадровых изменений, прав на новые направления и деловые возможности, сформировавшиеся в рамках стратегического партнерства, и

другие спорные вопросы. Все спорные вопросы партнеры должны обсудить на этапе подписания контракта.

В российском законодательстве в настоящее время отсутствует понятие аутсорсинга, а сам термин «аутсорсинг» пришел из английского языка («outsourcing»), который дословно переводится как использование чужих ресурсов.

Существует достаточно большое количество определений аутсорсинга в трудах зарубежных и отечественных исследователей, посвященных данному явлению.

По мнению Б.А. Райзберга,<sup>1</sup> аутсорсинг - передача неключевых традиционных функций внешним исполнителям – субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам, не имеющим отношения к организации.

Б. А. Аникин<sup>2</sup> считает, что аутсорсинг - это современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к 21 веку в мире, США, Японии и Европы. При этом в другой своей работе<sup>3</sup> он вводит понятие аутстаффинга (предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих с ним в какие-либо правовые отношения), считая при этом, что как аутсорсинг, так и аутстаффинг являются инновационными открытиями бизнеса и менеджмента и фактически открывают доступ к любым ресурсам (технологическим, информационным, интеллектуальным и др.), предлагаемым на современном рынке.

Так или иначе, все определения сводятся к тому, что в процессе аутсорсинга происходит передача полностью или частично отдельных бизнес-процессов или бизнес-функций стороннему исполнителю на контрактных условиях.

С юридической точки зрения аутсорсинг представляет собой услуги внешнего исполнителя - специализированной фирмы для выполнения ею определенной деятельности в пользу организации - заказчика, т. е. выполнение каких-либо функций, чаще всего непрофильных для организации.

Аутсорсинг является формой хозяйственных связей между заказчиком и исполнителем, согласно которым заказчик может сосредоточить свои усилия на основных видах

---

<sup>1</sup> Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М. - 2007. – С.8.

<sup>2</sup> Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учебное пособие [Текст] / Б.А. Аникин - М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 5.

<sup>3</sup> Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента [Текст] / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М.: ИНФРА-М, 2009. — С.14.

деятельности и передать менее значимые, но функционально-необходимые функции и процессы, которые могут осуществляться самостоятельными силами, а также ответственность за их осуществление специализированному исполнителю – аутсорсеру на договорной основе на длительное время.

В настоящее время внешнему исполнителю могут быть переданы практически любые функции предприятия, в связи с этим выделяют следующие виды аутсорсинга:

- аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг) - оффшорное программирование, тестирование программного обеспечения, электронный бизнес, поддержка информационных систем;

- аутсорсинг бизнес-процессов (BPO — business process outsourcing) – бухгалтерский учет и финансы, управление персоналом, маркетинговые коммуникации и связи с общественностью, логистика<sup>4</sup>;

- производственный аутсорсинг – основное производство, вспомогательное производство;

- аутсорсинг функций по поиску, отбору и набору персонала (HR-аутсорсинг)<sup>5</sup> и др.

В данной работе наши рассуждения сосредоточены в фокусе оказываемых услуг. Основываясь на существующем опыте, сегодня можно сказать, что на аутсорсинг имеет смысл выносить не свойственные основному профилю предприятия бизнес-процессы, к числу которых, в первую очередь, относятся бухгалтерские и маркетинговые услуги, IT-аутсорсинг и множество других. В качестве примера в дальнейших рассуждениях будем использовать бухгалтерские услуги, которые являются одним из наиболее динамично развивающихся сегментов рынка аутсорсинговых услуг.

Согласно Панкову В.В., Наумовой С.<sup>6</sup>А., аутсорсинг бухгалтерского учета –это «передача функций бухгалтерского учета или процессов ведения бухгалтерского учета или отдельных участков учета (учет заработной платы, учет основных средств, учет дебиторской задолженности, банковских операций и т.д.), иногда вместе с соответствующими активами внешнему(стороннему) поставщику или провайдеру, который предоставляет конкретную услугу по учету в течение установленного времени по согласованным сторонами

---

<sup>4</sup> Быстрова, Е. С. Аутсорсинг бухгалтерских услуг и его роль в стратегическом управлении [Текст] / Е. С. Быстрова // Молодой ученый. — 2014. — №4.2. — С. 16-19.

<sup>5</sup> Иванова, М.М. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала: правовые аспекты [Текст]/ М.М. Иванова // Международный бухгалтерский учет. – 2010. - № 17. – С. 176.

<sup>6</sup> Панков В.В., Наумова С.А. Аутсорсинг в бухгалтерском учете [Текст] / В.В. Панков, С.А. Наумова // Аудит и финансовый анализ. – 2009. -№1. – С.3.

расценкам, гарантируя определенное качество ведения учета и распределяя риски по ведению учета на себя и заказчика».

Причинами передачи функции бухгалтерского учета на аутсорсинг могут быть:

- повышение инвестиционной привлекательности компании за счет повышения прозрачности;
- возможность объединения учетных подразделений компаний в единый слаженно работающий механизм;
- освобождение от отдельных трудоемких учетных процессов и посвящение свое время бизнесу;
- обеспечение конфиденциальности при расчете заработной платы;
- получение консультации по налоговым последствиям сделок и их оформлению;
- получение юридической поддержки в налоговом споре;
- уменьшение зависимости от ключевых работников компании;
- легкость перехода на ведение учета собственными силами, получив методологическую и техническую поддержку аутсорсера;
- сокращение затрат на обучение персонала, производственные площади, покупку и постоянное обновление программного обеспечения, содержание электронной законодательной базы;
- снятие ответственности за несвоевременную сдачу отчетности, если все необходимые документы для ее подготовки были предоставлены вовремя и др. .

Обобщая выше изложенное, можно сказать, что передача такой учетной функции как бухгалтерский учет на аутсорсинг – это эффективный способ оптимизации издержек предприятия, выявление скрытых резервов и перераспределение его ресурсов, что обеспечивает конкурентное преимущество.

Однако помимо преимуществ, аутсорсинг бухгалтерского учета имеет и свои недостатки, причиной возникновения которых является отнесение данного вида аутсорсинга к одной из самых сложных форм аутсорсинга бизнес-процессов:

- необходимость управления несколькими бизнес-процессами одновременно, на что зачастую руководителям не хватает управленческого опыта;
- отсутствие нормативной и терминологической базы, некоторых отраслевых стандартов, что может привести к разночтению при оценке достигнутых результатов по составу и содержанию работ между заказчиком и исполнителем. Стороны заключают договоры, руководствуясь общероссийским законодательством и общей терминологией, и далеко не всегда эти договоры составлены грамотно;

- отсутствие возможности страхования рисков заказчика из-за несовершенства методики оценки выполнения условий аутсорсинговых контрактов;

- неготовность (нежелание) руководителей передать внутреннюю информацию внешним структурам также является значительным препятствием к привлечению внешних исполнителей, следует связать это с риском утечки информации, в том числе и конфиденциальной, что может привести к потере контроля над собственными ресурсами, над частью дел или функций;

- сложность получения сведений о профессиональном уровне специалистов компаний-аутсорсеров;

- не исключена возможность финансовой нестабильности или банкротства поставщика услуг (аутсорсера), что может привести к необходимости поиска нового партнера в кратчайшие сроки или к ведению бухгалтерского учета самостоятельно.

- возможность снижения оперативности в учете (для крупных компаний);

- риск недобросовестного применения аутсорсинговых схем для нецелевого использования государственных средств в случае применения аутсорсинга в рамках проектов с государственным финансированием и др.

- утечка стратегической информации, которая становится достоянием фирм, занимающихся конкурентной разведкой<sup>7</sup>.

Специалисты говорят, что существует всего 3 вида ситуаций, в которых целесообразно держать свою бухгалтерию<sup>8</sup>:

- если фирма очень большая и по структуре представляет собой группу компаний (к примеру, холдинг, в том числе и ассоциативный<sup>9</sup>). В этом случае все входящие в группу фирмы обслуживает одна бухгалтерия, которая, по сути, становится внутренней аутсорсинговой фирмой; попутно заметим, что в случае ассоциативного холдинга на первый план выходит взаимное доверие партнеров и особую роль приобретает сохранение конфиденциальной информации<sup>10</sup>;

---

7 Масюк Н.Н. Конкурентная разведка: Монография [Текст] / Н.Н. Масюк, А.Е. Кирьянов. – Иваново: Ивановская государственная текстильная академия, 2007. – С.28.

8 Глобализация аутсорсинга и оффшоринг: определения, причины бурного роста, этапы развития: [Электронный ресурс] URL: <http://www.webeconomy.ru/index.php?page=cat&newsid=864&type=news>. Дата обращения: 09.12.2014.

9 Масюк, Н.Н. Ассоциативный холдинг – предпосылки организации на примере текстильных предприятий: Монография [Текст] / Н.Н. Масюк, А.Х. Этезов, З.В. Брагина – Ивановская государственная текстильная академия Иваново:, 2005. – С. 32 с.

10 Там же. Стр. 48.

- если компания занимается «не совсем» легальной деятельностью, и бухгалтер более половины своей зарплаты получает «за молчание»;

- если директор хочет иметь статус Генерального директора, при котором есть главный бухгалтер.

Однако, во всех случаях принимать решение в пользу внешнего аутсорсинга необходимо с учетом трех составляющих: времени, денег и качества, поэтому заключение аутсорсинг-контракта можно отнести к стратегическим решениям. При этом, любой эксперт в области конкурентной разведки в приватной беседе ответит утвердительно на вопросы этичности конкурентной разведки и поведаст, что порой до 80% необходимой информации получается из открытых источников либо в результате аналитической работы и общения с аутсорсинговыми компаниями. Как показывает практика, в большинстве случаев этого количества оказывается больше чем достаточно, особенно сегодня в России. Предприниматели среднего и малого бизнеса зачастую работают при недостатке информации об аутсорсинг-партнере, не утруждают себя перепроверкой предоставляемой информации, чем существенно увеличивают риск утечки информации коммерческого характера.

Практика показала, что будущее в этом вопросе остается за фирмами, которые все свои усилия направляют на то, что они умеют делать лучше всего. А все побочные и обслуживающие функции поручают специально обученным людям. На Западе можно отдать на аутсорсинг все - начиная от уборки помещений и доставки обедов в офис, заканчивая написанием рекламных текстов и управлением фирмой.

Эффективность глобального аутсорсинга на практике доказана мировыми лидерами рынка в различных областях. Показательным примером является всемирно известный производитель спортивной одежды Nike. В настоящее время вся производственная часть бизнеса Компании отдана на аутсорсинг, а все обслуживающие эту корпорацию заводы расположены на другом континенте. Здесь имеет место глобальный аутсорсинг.

Существует три больших плюса глобального аутсорсинга. Глобальный аутсорсинг - благо, если позволяет предприятиям сэкономить затраты на рабочую силу, сформировать локальное присутствие в развивающейся экономике или обеспечить бизнес-службы, которые невозможно реализовать иным способом.

В настоящее время услуги по организации аутсорсинговых услуг на глобальном рынке превратились в отдельную отрасль деятельности, которая захватывается бурно развивающимися компаниями из Индии, Сингапура, Малайзии.

Изменяется и география принимающих стран – финансовые и бухгалтерские функции американских компаний передаются теперь не только в ставшей уже традиционной

Индию<sup>11</sup>, но и в Латинскую Америку – Коста-Рику, Мексику, Бразилию и Аргентину, что еще год назад казалось маловероятным. Стремительными темпами усовершенствуется технология коммуникаций, обработки и передачи данных, сокращая до минимума необходимость авиаперелетов. В этих условиях во взаимоотношениях американских компаний с иностранными партнерами роль последних возрастает, они играют все более равноправную роль.

Российский рынок аутсорсинговых услуг развивается не такими быстрыми темпами, как мировой, хотя в последние годы его популярность неустанно растет.

В настоящий момент потребителями аутсорсинговых услуг в России являются:

- представительства иностранных компаний, российские компании, имеющие 100% иностранный капитал или компании, возглавляемые иностранными менеджерами, так как им понятна и привычна схема использования аутсорсинга.

- недавно или только что созданные предприятия малого бизнеса, стремящиеся сэкономить на бухгалтерии;

- стабильно и давно функционирующие российские предприятия, занимающиеся оптимизацией бизнес-процессов.

Одним из самых привлекательных рыночных фрагментов развития аутсорсинга в России является кластер. По мнению ряда авторов, «кластер – это особым образом организованный фрагмент рынка»<sup>12</sup>. Этим кластер отличается от картеля или финансово-промышленной группы (ФПГ). При этом установлено, что кластеры чаще всего формируются вокруг «ядер» - университетов, НИИ. Входящие в них фирмы связывают не сговор и не общие владельцы, а баланс взаимных интересов участников, достигаемый, как правило, на основе локальных компромиссов<sup>13</sup>. При длительных партнерских отношениях в рамках аутсорсинг-контрактов в кластере начинают проявляться синергетический и мультипликативный эффекты сложения усилий<sup>14</sup>, что особенно важно для предприятий малого и среднего бизнеса<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Джадж, П. Индия развивает индустрию аутсорсинга [Текст] / П. Джадж. - По матер.: ZDNet, 30.01.2003.

<sup>12</sup> Думная, Н.Н. Смена макроэкономических структур: кластеры и аутсорсинг [Текст] / Н.Н. Думная // Экономические науки. – 2012. - №4(89). – С.31.

<sup>13</sup> Бушуева, М.А. Локальный компромисс как основа принятия финансовых решений в кластере (на примере текстильного кластера) [Текст] / М.А.Бушуева, Д.И. Коровин, Н.Н. Масюк // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. - 2013. - № 6 (348). - С. 36.

<sup>14</sup> Бушуева, М.А. Синергия в кластере [Текст] / М.А. Бушуева // Наукoведение: Интернет-журнал. – 2012. - №4 (13). – С.11

<sup>15</sup> Карнаух, М. Частный бизнес просит не мешать [Текст] / М. Карнаух // Коммерсантъ. – 2013.- № 67. – С. 11.



Конкурентные отношения внутри кластера наиболее эффективным и коротким путем стимулируют отбор лучших индивидуальных решений участников кластера. То есть кластер является удобной ареной для внедрения различных организационных и управленческих инноваций.

## **ВЫВОДЫ**

1. Преимущество аутсорсинговых услуг заключается в том, что компании, которые их предоставляют, говорят на одном языке с бизнесом, достаточно грамотно могут объяснить, как и что нужно сделать, в какие сроки.

2. Если компания малого бизнеса только начинает себя позиционировать на рынке и стремится к динамичному развитию, то какую-то часть работы по этому продвижению лучше передать аутсорсерам. Они могут выполнить ее более качественно, а организация получит возможность зарекомендовать себя как достойного участника этого рынка.

3. Существует достаточно преимуществ, позволяющих рассматривать глобальный аутсорсинг как благо, если его организация осуществляется продуманно и квалифицированно. Аналитики предсказывают в XXI веке лавинообразный рост количества специализированных предприятий, которые будут обслуживать во многих компаниях только один деловой процесс

4. Создание аутсорсинговых стратегических альянсов дает возможность объединить ноу-хау и ресурсы обеих сторон таким образом, чтобы максимально эффективно использовать их общие рыночные шансы, открывает перед партнерами новые рынки и источники получения прибыли. Специалисты убеждены, что именно аутсорсинговые стратегические альянсы крупных компаний со средними и мелкими специализированными фирмами на основе глобального аутсорсинга представляют собой те структуры, которые будут доминировать на рынке в ближайшем будущем.

5. Глобальный аутсорсинг услуг востребован во время кризиса как один из путей снижения издержек и в некоторых случаях является одним из средств осуществления стратегического прорыва.

6. Особенно широкое поле для аутсорсинга дает кластерная форма организации экономики. Кластер является широким полем для внедрения различных организационных и управленческих инноваций, к которым относится аутсорсинг. Именно в рамках внутрикластерных взаимодействий стратегических партнеров могут быть реализованы все преимущества аутсорсинга, при этом центр тяжести с развитием кластеров будет смещаться в сторону глобального аутсорсинга.

Библиографический список:

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учебное пособие [Текст] / Б.А. Аникин - М.: ИНФРА-М, 2003. —187 с.
2. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента [Текст] / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М.: ИНФРА-М, 2009. —320 с.
3. Бушуева, М.А. Локальный компромисс как основа принятия финансовых решений в кластере (на примере текстильного кластера) [Текст] / М.А.Бушуева, Д.И. Корovin, Н.Н. Масюк // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. - 2013. - № 6 (348). - С. 35-41.
4. Бушуева, М.А. Синергия в кластере [Текст] / М.А. Бушуева // Наукoведение: Интернет-журнал. – 2012. - №4 (13). – С.11
5. Быстрова, Е. С. Аутсорсинг бухгалтерских услуг и его роль в стратегическом управлении [Текст] / Е. С. Быстрова // Молодой ученый. — 2014. — №4.2. — С. 16-19.
6. Иванова, М.М. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала: правовые аспекты [Текст] / М.М. Иванова // Международный бухгалтерский учет. – 2010. - № 17. – С. 176.
7. Джадж, П. Индия развивает индустрию аутсорсинга [Текст] / П. Джадж. - По матер.: ZDNet, 30.01.2003.
8. Думная, Н.Н. Смена макроэкономических структур: кластеры и аутсорсинг [Текст] / Н.Н. Думная // Экономические науки. – 2012. -№4(89). – С.31-34.
9. Карнаух, М. Частный бизнес просит не мешать [Текст] / М. Карнаух // Коммерсантъ. – 2013.- № 67. – С. 9-12.
10. Масюк Н.Н. Конкурентная разведка: Монография [Текст] / Н.Н. Масюк, А.Е. Кирьянов. – Иваново: Ивановская государственная текстильная академия, 2007. – 164 с.
11. Масюк, Н.Н. Ассоциативный холдинг – предпосылки организации на примере текстильных предприятий: Монография [Текст] / Н.Н. Масюк, А.Х. Этезов, З.В. Брагина – Ивановская государственная текстильная академия Иваново:, 2005. – 184 с.
12. Панков В.В., Наумова С.А. Аутсорсинг в бухгалтерском учете [Текст] / В.В. Панков, С.А. Наумова // Аудит и финансовый анализ. – 2009. -№1. – С.1-22.
13. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М. - 2007. - 495с.
14. Глобализация аутсорсинга и оффшоринг: определения, причины бурного роста, этапы развития: [Электронный ресурс] URL: <http://www.webeconomy.ru/index.php?page=cat&newsid=864&type=news>. Дата обращения: 09.12.2014.