

номической теории. СПб. : Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005.

6. Arrow K.J. Political and Economic Evaluation of Social Effects and Externalities // The analysis of public output. Ed. by Margolis J., N.Y., 1970.

7. Milgrom P.R., Roberts J. Bargaining and Influence Costs and the Organization of Economic Activity. Berkeley, 1987.

8. Stigler G.J. Essays In the History of Economics. Chicago, 1965.

9. Stigler G.J. The Economics of Information // Journal of Political Economy. 1961. Vol. 69. № 2.

Alternative principles of transaction expenses classification

There is analyzed the essence of transaction expenses, considered the alternative approaches of transaction expenses classification, substantiated the principles of transaction expenses formation: expenses of information, cooperation, motivation and adaptation.

Key words: *transaction expenses, expenses of information, expenses of cooperation, expenses of motivation, expenses of adaptation.*

И.А. ЕЗАНГИНА
(Волгоград)

АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ

Представлены содержание и типология аутсорсинга бизнес-процессов как наиболее эффективного и быстро развивающегося вида оптимизации деятельности предприятий. Особое внимание уделено аутсорсингу финансовых операций, анализу текущего состояния, а также преимуществам и перспективам его развития в России.

Ключевые слова: *аутсорсинг, аутсорсер, субконтрактация, аутсорсинг финансовых операций, разделение труда, рынок аутсорсинговых услуг.*

В условиях усиливающейся конкуренции поступательное развитие бизнеса становится возможным во многом благодаря эффективно-

му управлению активами, в том числе посредством концентрации ресурсов на профильной деятельности, решении приоритетных задач основного бизнеса при максимальном сокращении затрат на «поддерживающие» функции. В связи с этим повышение эффективности деятельности предприятия возможно на пути формирования экономически выгодной системы взаимодействий, важное место среди которых занимают отношения аутсорсинга.

Понятие аутсорсинга в российском законодательстве отсутствует. Термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка и дословно переводится как «использование чужих ресурсов». Начало концептуальному оформлению современного аутсорсинга в зарубежной экономической литературе было положено в 1960-е гг. Так, в IT-сфере современная концепция аутсорсинга была создана компанией EDS в 1963 г. как тип договорных отношений между заказчиком услуг и специалистом в требуемой области [12].

В настоящем под аутсорсингом понимается передача на договорной основе непрофильных функций и корпоративных ролей субъекта внешним исполнителям (аутсорсерам), специализирующимся в конкретной области и обладающим знаниями, опытом, техническим оснащением [2, с. 18]. Классическим считается определение аутсорсинга, принадлежащее Институту аутсорсинга США: организационное решение «по передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или отдельных бизнес-процессов организации» [14].

По договору аутсорсинга, как правило, передаются такие функции, как поддержка информационных систем; поиск и подбор кадров; аренда сотрудников; PR и рекламные услуги; охрана и служба безопасности; организация питания; организация транспортных перевозок, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности организации; административная поддержка и т.д. По данным 2010 г., в 200 ведущих компаниях в мировой индустрии аутсорсинга работают около 4 млн человек, из них треть – в США [12].

Следует отметить близость, а иногда и совместимость таких терминов, как «аутсорсинг» и «субконтрактация». Аутсорсинг – это в основном устойчивые и длительные деловые связи заказчика с подрядчиком на основе контрактных соглашений. При этом подрядчик адаптирует свои производственно-технологические средства или научно-

Популярные виды аутсорсинга в России в 2010 г.

№ п/п	Вид аутсорсинга	Количество баллов
1	Физическая охрана	7,71
2	Сфера обслуживания (уборка, организация питания)	7,70
3	Транспорт, логистика	7,28
4	Подбор, обучение персонала	6,64
5	IT-инфраструктура, хостинг	6,51
6	Юридическое обеспечение деятельности	6,49
7	Call-центры	5,67
8	Бухгалтерский учет (полностью)	5,28
9	Бухгалтерский учет (отдельные участки)	5,14
10	Бизнес-планирование и оптимизация процессов	5,03
11	Документальный кадровый учет	4,17
12	Экономическая и информационная безопасность	4,16
13	Расчет заработной платы	3,78
14	Другое (реклама, пиар, дизайн и т.п.)	2,01

технический потенциал в интересах заказчика за плату, определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли. Напротив, субконтракция, являясь частным случаем аутсорсинга, подразумевает ограниченные деловые связи на основе контрактных отношений в рамках выполнения какого-либо заказа [1, с. 29].

Наиболее полно содержание аутсорсинга отражает его классификация по совокупности критериев: по функциональному признаку (производственно-оперативный, управленческий и ресурсный аутсорсинг); предметному критерию (аутсорсинг производственных процессов, бизнес-процессов); по объему передаваемых функций (полный, частичный, совместный, промежуточный, трансформационный аутсорсинг). Таким образом, эффективный аутсорсинг возможен только в конкурентной среде и напрямую связан со многими составляющими конкурентоспособности предприятия, главными из которых являются реструктуризация и рационализация процессов, снижение издержек, повышение качества, получение недостающих ресурсов и передовых технологий благодаря организационным и ресурсно-финансовым эффектам [3, с. 42].

В данном контексте российский автор И.А. Мезинова предлагает определение аутсорсинга как специфической формы бизнеса, предполагающей вовлечение на коммерческой основе в процесс создания стоимости товаров и услуг предприятия внешних/зарубежных поставщиков путем передачи им для исполнения части функций/процессов в целях повышения

международной конкурентоспособности предприятия за счет использования конкурентных преимуществ контрагента. При этом каждому типу применяемой предприятием конкурентной стратегии в национальной и мирохозяйственной среде соответствуют определенные, целесообразные для применения виды аутсорсинга [7, с. 10].

Соответственно, принцип разделения труда в рамках современного менеджмента должен координировать «разделенный процесс» в новое целое, обеспечивающее более высокую производительную силу труда и эффективность функционирования фирмы. Естественным образом эволюционирующая технология аутсорсинга сегодня позволяет зарабатывать не путем создания дополнительных единиц, а путем объединения в систему уже действующих бизнес-субъектов [10, с. 64].

Для создания качественного и одновременно бюджетного продукта аутсорсинговые компании уже начали интенсивное движение в регионы, где они находят квалифицированный и недорогой персонал, открывают центры и офисы с более низкими операционными расходами. Одновременно с этим аутсорсер аккумулирует все необходимые ему ресурсы и имеет единый центр контроля расходов.

Аутсорсинг финансовой функции представляет интерес для многоуровневых компаний, имеющих дочерние подразделения в регионах. При этом каждая из последних ведет учет и предоставляет отчетность по-своему, что затрудняет консолидацию отчетности и

Рейтинг вероятности передачи на аутсорсинг внутренних функций

№ п/п	Вид аутсорсинга	Вероятность, %
1	Сфера обслуживания (уборка, организация питания)	68
2	Физическая охрана	61
3	Подбор, обучение персонала	48
4	Транспорт, логистика	47
5	Юридическое обеспечение деятельности	46
6	IT-инфраструктура, хостинг	46
7	Call-центры	35
8	Документальный кадровый учет	25
9	Бизнес-планирование и оптимизация процессов	25
10	Экономическая и информационная безопасность	17
11	Расчет заработной платы	16

управление компаний. Организация, оказывающая услуги по внешнему ведению бухгалтерского учета, обеспечит сбор и централизованную обработку информации по всем предприятиям группы [5, с. 46].

Аутсорсинг финансовой службы может стать не только стержнем централизации системы учета и отчетности, но и средством трансформации российского учета в учет по правилам международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). В настоящее время на рынке финансового аутсорсинга организации могут приобрести следующие услуги: разработку методологии трансформации учета по российским стандартам учета в соответствии с международными стандартами; ведение учета МСФО на периодической основе; консолидацию составления отчетных форм; подготовку примечаний; расчет отложенных налогов; организацию тренингов в области подготовки и проведения трансформации [6, с. 16].

Под аутсорсингом следует понимать не только передачу на сторону работ и услуг, но и ответственность за их выполнение. Соответственно, возмещение убытков, связанных с неправильным расчетом налогов или несвоевременным предоставлением отчетности, происходит за счет поставщика услуг или по страховому договору. Аудиторская фирма может найти нетрадиционные решения проблем, возникающих в ходе аутсорсинга, а затем и отстоять их в споре с налоговыми органами или в суде [8, с. 28]. В данном контексте актуализируется определение аутсорсинга С.Н. Сайфиевой, М.А. Быкадорова как «части управленческой стратегии компании, применяемой при передаче работ и услуг стороннему исполнителю и

основанной на двух тесно взаимосвязанных элементах: разделении труда и управленческих функций». Его основой можно считать концепцию разделения труда, но в новом качестве при наличии института ответственности и определенного механизма управления [9, с. 175]. Кроме того, на финансовый аутсорсинг организация может передать планирование денежных потоков предприятия и потребности в заемных средствах; введение реестров предстоящих платежей, обеспечение своевременных расчетов с поставщиками и кредиторами; установление лимитов товарного кредитования на покупателей; контроль своевременности погашения дебиторской задолженности; взыскание с дебиторов просроченной задолженности [14].

Перспективы роста рынка аутсорсинга в России связаны с формированием системы, где конкурентоспособность и прибыльность компаний прямо пропорциональны эффективности выполнения конкретных бизнес-процессов. Расширению рынка также может способствовать усиление тенденции ухода от «серых» схем ведения бизнеса, стремление российских компаний к интеграции в мировую экономику, повышению прозрачности системы организации. В связи с этим предприятиям представляется возможность извлечения выгод из использования преимуществ международного аутсорсинга за счет позиционирования на рынке в роли как аутсорсера, так и заказчика [4, с. 36].

Среди основных причин, препятствующих развитию аутсорсинга в российской экономике, можно назвать недостаток высококвалифицированных управляющих, способных точно проанализировать ситуацию и оценить преимущества аутсорсин-

Оценка веса факторов при проведении тендера по аутсорсингу учетных функций

№ п/п	Ответ	Количество баллов
1	Гарантия безопасности сохранения конфиденциальности	8,76
2	Квалификация персонала провайдера	8,31
3	Стоимость услуг провайдера	8,07
4	Стаж провайдера на рынке аутсорсинга	7,64
5	Гибкость провайдера при организации услуги	6,85
6	Новейшие технические решения провайдера	6,56
7	Известность торговой марки провайдера	6,49
8	Широкий перечень услуг, предлагаемый провайдером	6,42
9	Наличие стандартов взаимодействия и процедур провайдера	6,06

га; снижение оперативности при решении производственно-технологических вопросов при недостаточном уровне развития систем связи и цепей логистики; ограниченное количество альтернативных производителей и поставщиков услуг в данном регионе или в радиусе допустимых транспортных издержек, что затрудняет или делает невозможным подбор оптимальных или экономически выгодных партнеров для взаимодействия на условиях аутсорсинга [12].

В 2010 г. «РБК Рейтинг» и «БДО Юникон Бизнес Сервис», одна из крупнейших российских компаний, специализирующихся на аутсорсинге учетных функций, подвели итоги совместного исследования на тему популярности среди российских и иностранных компаний основных видов аутсорсинга бизнес-процессов в России (см. табл. 1) [13].

Аутсорсинг как инструмент и стратегия управления бизнесом еще не достаточно хорошо развит в России (58% положительных ответов респондентов), хотя активно применяется в российских и иностранных компаниях (37%). В России высокими темпами развивался сектор клининговых, логистических услуг; популярность стали приобретать услуги по аутсорсингу бухгалтерского учета. Многие компании задумались о целесообразности содержания большого штата сотрудников и начали сокращать расходы на персонал, поэтому есть вероятность, что популярность аутсорсинга возрастет.

Однако по ряду внутренних функций (бизнес-планирование, экономическая и информационная безопасность) компании принимают решения очень взвешенно. В результате эти виды услуг находятся в рейтинге на 10-м и 12-м местах. Впрочем, как и в рейтинге вероятности передачи на аутсорсинг внутренних функций (см. табл. 2), большинство ре-

спондентов поставили их на 9-е и 12-е места соответственно.

Если анализировать опыт аутсорсинга по учетным функциям, то наиболее часто компании сталкивались с передачей стороннему провайдеру функций по бухгалтерскому учету в целом (27% положительных ответов), расчету заработной платы (17%) и документальному кадровому учету (17%). Тем не менее в рейтинге популярности эти виды находятся во второй половине списка.

Таким образом, отвечая на вопрос о степени важности факторов, принимаемых во внимание при проведении тендеров по аутсорсингу учетных функций, многие респонденты такой критерий, как стоимость услуг провайдера, поставили на третье место, квалификация персонала провайдера является более значимой (2-е место) [13].

В подтверждение вышесказанному, наиболее требовательно клиенты аутсорсинговых компаний относятся к гарантиям безопасности сохранения конфиденциальности данных, что является самым значимым фактором при проведении тендера (табл. 3) (Там же).

Таким образом, необходимость оптимизации стратегии управления как основного направления повышения эффективности функционирования организации предопределяет высокую степень актуальности аутсорсинга бизнес-процессов и обуславливает необходимость дальнейшего всестороннего научного обоснования методов его реализации в России и за рубежом.

Литература

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие. М. : Изд-во «Инфра-М», 2003.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента. М. : Изд-во «Инфра-М», 2009.

3. Браун Х. Дж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. М. : Изд-во «Вильямс», 2004.

4. Гончарова Н.А. Инновационный аутсорсинг в малом и среднем бизнесе // Экономическое возрождение России. 2010. №4(26). С. 34–39.

5. Готтшалк П., Солли-Сетер Х. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества. М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.

6. Кушнева О.А. Формирование финансовой стратегии взаимодействия предприятий на основе услуг аутсорсинга : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007.

7. Мезинова И.А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ростов н/Д., 2009.

8. Пушкин С., Савостьянов М. Аутсорсинг финансовых функций. Особенности и преимущества // Управление компанией. 2009. №12. С. 27–31.

9. Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А. Аутсорсинг в свете экономической теории // Вестн. Гос. ун-та управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». 2007. №3 (3). С. 175–180.

10. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. М. : Изд-во «РосБух», 2008.

11. Козорезова Г. Аутсорсинг бизнес-процессов: акцент на главном. URL : <http://www.outsourcing.ru>.

12. Новожилов С. Аутсорсинг 2011: ТОП-10 тенденций. URL : <http://www.outsourcing.ru>.

13. Рейтинг популярности видов аутсорсинга в России. URL : <http://rating.rbc.ru>.

14. Финансовый аутсорсинг. URL : <http://www.e-xecutive.ru>.

Outsourcing as the instrument of formation and consolidation of firms' competitive advantages

There is given the content and typology of outsourcing of business processes as the most effective and quickly developing type of optimization of enterprise work. Special attention is paid to financial transaction outsourcing, analysis of the current state, as well as the advantages and perspectives of its development in Russia.

Key words: *outsourcing, outsourcer, subcontracting, outsourcing of financial transaction, differentiation of labour, outsourcing services market.*

Е.Е. СИДОРОВА
(Волгоград)

ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БЕНЧМАРКИНГОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Анализируются формы организации бенчмаркингowego взаимодействия; рассмотрены особенности проведения индивидуального, партнерского, консультативного, ассоциативного и сетевого бенчмаркинга.

Ключевые слова: *бенчмаркинг, индивидуальный, партнерский, консультативный, ассоциативный, сетевой бенчмаркинг.*

Основной идеей бенчмаркинга является использование уже существующих решений для устранения собственных проблем. Активное привлечение чужого передового опыта позволяет ускорить развитие организации, сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать динамику структуры и выбор стратегии деятельности предприятия.

Необходимость проведения бенчмаркинга возникает не только тогда, когда организация осознает свое отставание от лидеров рынка и, как следствие, необходимость изменений, но и тогда, когда организация еще находится среди лидеров, но уже существует возможность потери конкурентоспособности. Без бенчмаркинга чрезвычайно сложно организовать процесс улучшения, для которого необходимы ориентиры, знание лучших методов и опыта конкурентов и лидеров рынка. При этом ставится задача не простого копирования лучших достижений, а нахождения собственных методов оптимизации ведения бизнеса. Существует несколько форм организации бенчмаркингowego взаимодействия.

Индивидуальный бенчмаркинг. В рамках данной формы организации бенчмаркинга предприятие не заключает соглашение о проведении совместных исследований, оно самостоятельно выявляет своих конкурентов на рынке, ранжирует их по определенному признаку и определяет собственные позиции в ранговом ряду. Затем оно выбирает предприятие-эталон, на уровень которого намерено подняться за определенный срок. После этого предприятие приступает к разработке плана действий. Для этого ему необходимо просчитать перспективы развития эталон-