ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

На правах рукописи
ББК 65. 65.826
Ч

Черемисин Дмитрий Владимирович

АУТСОРСИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ СОВРЕМЕННОГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Специальность 08.00.01 – Экономическая теория

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических
наук, профессор
Думная Н.Н.

Москва 2005

Оглавление

Введение……3-10

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА АУТСОРСИНГА…11- 49

1.1. Сущность аутсорсинга как новейшей модели хозяйствования ……...11-31

1.2. Углубление разделения труда и развитие сетевой экономики как основы аутсорсинга…….31-50

2. АУТСОРСИНГ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ ЭКОНОМИКОЙ ..51-

2.1. Формы, направления и распространение аутсорсинга ……..51- 63

2.2. Роль ИТ-аутсорсинга в зарубежной рыночной экономике……63-79

2.3. Опыт применения аутсорсинга бизнес процессов в зарубежных странах……79-99

3. СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ ……100-129

3.1. Распространение аутсорсинговой модели хозяйствования в России……100- 114

3.2. ИТ-аутсорсинг в российской экономике……114 - 129

Заключение …… 130-

Список литературы……....

Приложения…….

Введение

Диссертационная работа посвящена исследованию аутсорсинга как элемента современного хозяйственного механизма рыночной экономики.

Актуальность избранной темы

Актуальность проблем возрастающего значения аутсорсинга как формы организации бизнеса предопределили выбор темы диссертационного исследования.

В современном мире компании сталкиваются с беспрецедентным усилением конкуренции. Выживают и добиваются успеха те компании, которые, ведут свой бизнес наиболее эффективным способом. Одной из наиболее современных и успешных моделей хозяйствования, позволяющих добиться конкурентных преимуществ, является аутсорсинг. Компании передают узко специализированным обслуживающим компаниям некоторые функции, которые были прерогативой подразделений самих компаний: бухгалтерский учет, юридические услуги, маркетинговые исследования, обслуживание внутренней информационной сети, обработка входящей информации, паблик рилейшнз и многое другое.

Несмотря на то, что еще в начале XX в. некоторые западные компании начали передавать ведение бухгалтерского учета бухгалтерам, имеющим частную практику, или внешним специализированным компаниям, аутсорсинг в его современном виде был создан лишь в 1963 г. компанией *Electronic Data System* (*EDS*), специализирующейся на аутсорсинге информационных технологий, или ИТ-аутсорсинге. Однако объектом научных исследований аутсорсинг стал лишь в 90-х гг. Именно с этого момента стали появляться научные публикации, в которых с помощью построения моделей пытались найти оптимальную стратегию внедрения аутсорсинга, а также публикации, посвященные аспектам использования аутсорсинга на практике.

Аутсорсинг начал распространяться в 80-е годы ушедшего столетия – как эффективный способ снижения затрат и увеличения доходности. В 90-х пришло осознание того, что аутсорсинг - это не только способ повышения доходности предприятий, но и мера, способствующая глубокой оптимизации их структур и деятельности - за счет сосредоточения на основном предмете и передаче побочных, служебных функций внешним специалистам. С переходом к информационной экономике процесс распространения аутсорсинга принял взрывной характер, охватив область внедрения систем обработки информации и управления предприятиями. По данным Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), развитие рынка аутсорсинговых услуг происходит по экспоненте. Если в 1996 г. объем рынка был равен 100 млрд. долл., то к 2000 г. свыше 300 млрд. долл[1].

Аутсорсинг в настоящее время – не просто одно из экономических явлений. Аутсорсинг стал важнейшей тенденцией современного развития во всех сферах экономики, во многом определяющей развитие экономики в целом и сдвиги в разделении труда в наиболее развитых странах.

На фоне процессов глобализации аутсорсинг выходит за рамки отдельных национальных хозяйств. В новой международной экономике сфера обслуживания получает импульс к очередному расширению и обогащению палитры услуг с далеко идущими последствиями.

Данная проблематика столь обширна, что породила огромное количество исследований и публикаций. Она не может быть полностью рассмотрена в одной диссертационной работе, тем более что многие ее аспекты требуют конкретного анализа, выходящего за рамки анализа экономической теории.

В центре анализа в работе находится, с одной стороны, теоретические аспекты данного экономического явления, а с другой стороны, развитие аутсорсинга за рубежом. Именно там он принял масштабный характер. Его внедрение в российской экономике – настоятельная необходимость, чтобы

[1] «Инвестиции в России» № 11, 2002. С. 17.

выжить в международной конкуренции. Поэтому в работе также исследуется вопрос развития аутсорсинга в России путем адаптации зарубежного опыта.

Степень разработанности проблемы

Интерес к аутсорсингу ознаменовался взрывом публикаций об этом экономическом феномене. В середине 80-х годов, по данным журнала «Инфо-Бизнес», публиковалось примерно полдюжины работ, весьма узкоспециальных, посвященных аутсорсингу, а в середине 90-х - более шестисот[2]. Проводились и проводятся опросы предпринимателей по проблемам аутсорсинга.

Вопросы развития аутсорсинга отразили в своих работах целый ряд российских ученых: Аалдерс Р., Алимова Т., Боков В., Бордо А., Вайнштейн В., Добронравов А., Календжян С.,. Киселев А. Н., Комиссаров Д., Лосев С., Мельник О., Шеян И[3].

Данной проблематике также посвящены исследования зарубежных исследователей, таких как: Баден-Фуллер С., Брюс Д. Дж.., Вилькокс Л.П., Волстром Дж., Кетлер К., Кимура Ф., Кросс Дж., Лэдти М.С., Таргет Д., Фиини Д.. Фитцджеральд Г., Хант В., Хейвуд Дж. Б., Хендри Дж., Хилмер П.Г., и другие[4].

---

[2] См. *Гордиенко И.* Аутсорсинг. Инфо-Бизнес. 03.07.2001.

[3] *Алимова Т. А.* Привлечение малых предприятий к участию в закупках для государственных нужд: декларации и реальностьр://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html; *Боков В.* Логистика как научный инструментарий реализации новой гуманитарной парадигмы XXI века // Безопасность Евразии, 2001, №3; *Бордо А.* Не только ИТ //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362; *Вайнштейн В.* Интернет как фактор общественных трансформаций // МэиМО, 2002, №7; *Добронравов А.Н.* Субконтрактация и аутсорсинг //Финансовый менеджмент №3 / 2003; *Комиссаров Д.* Привыкание к аутсорсингу //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362; *Лосев С.* Этот многогранный аутсорсинг //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362; *Мельник О.* Аутсорсинг: вход в лабиринт или выход из него? http://www.cio-world.ru/bsolutions/analytics/31237/15 декабря 2003 года.

[4] *Baden-Fuller C., Target D., Hunt B.* Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure //European Management Journal. 2000. Vol. 18 (3). P. 285-295; *Bryce D. J., Useem M.* The impact of corporate outsourcing on company value //European Management Journal. 1998. Vol. 16 (6). P. 635-643; *Cross J.* IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach //Harvard business review. Vol. 73 (3). P. 94-102; *Hendry J.* Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing //European Management Journal. 1995. Vol. 13(2). P. 193-200; *Ketler K., Walstrom J.* The outsourcing decision // International journal of information management. Vol. 13(6). p. 449-459; *Ladty M. C., Willcocks L P., Feeny D. E.* IT Outsourcing: maximize flexibility and control //Harvard business review. Vol. 73 (3). P. 84-93; *Quinn J. B., Hilmer P. G.* Strategic outsourcing // Sloan management

Однако большинство из этих работ носят не теоретический, а информационный и прикладной характер. То есть, накоплен большой материал, требующий теоретического обобщения и систематизации. Современные реалии требуют новых научных подходов к исследованию влияния аутсорсинга на хозяйственный механизм и структуру экономики. До сих пор остается множество вопросов, требующих дальнейшей разработки. Недостаточно раскрыты особенности аутсорсинга по странам, последствия его применения для экономики в целом и отдельных компаний, как за рубежом, так и в России. Терминология в данной области экономических исследований еще не устоялась и требует уточнения и систематизации. Таким образом, недостаточная степень научной разработанности проблемы, несомненная практическая значимость для российской экономики обусловили выбор темы диссертационного исследования и определили его цель.

Цель настоящего исследования состоит в раскрытии эволюции хозяйственного механизма рыночной экономики под влиянием аутсорсинга как новой формы хозяйствования.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- рассмотреть теоретико-методологический подход к исследованию аутсорсинга;
- выявить особенности и место аутсорсинга в национальном и международном разделении труда;
- на основе опыта экономически развитых стран выявить основные направления развития аутсорсинга;
- определить формы, этапы и перспективы развития аутсорсинга за рубежом;
- рассмотреть состояние и уровень развития аутсорсинга в России;

---

review. 1994. Vol. 35 (4). P. 43-55; *Willcocks L., Fitzgerald G., Feeny D.* Outsourcing IT: the strategic implications //long range planning. 1995. Vol. 28 (5). P. 59-70.

- уточнить последствия и перспективы применения аутсорсинга в России и разработать предложения, направленные на дальнейшее расширение его масштабов и совершенствование форм.

Объектом исследования **является аутсорсинг как элемент хозяйственного механизма рыночной экономики.**

Предметом исследования **является зарубежный опыт применения аутсорсинга и возможности его адаптации к российским условиям.**

Методологические и теоретические основы и эмпирическая база исследования. В качестве методологической базы диссертационной работы использовались общенаучные принципы познания экономических явлений – диалектический, конкретно-исторический, системный и др. подходы, позволившие рассмотреть изучаемые явления и процессы в развитии, выявить противоречия, соотнести сущностные характеристики и формы их проявления. Использовались и такие приемы, как анализ, синтез, дедукция и индукция, моделирование изучаемых процессов путем описания, сопоставления, сравнения.

Теоретической основой диссертационного исследования послужили фундаментальные концепции, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых, материалах научных конференций, симпозиумов и т.п.

Информационной базой работы послужили информационные и аналитические материалы научно-исследовательских учреждений, информационных агентств и служб, экспертные оценки и расчеты научных и практических работников, материалы периодической печати, источники Интернета. В работе использованы документы и материалы международных организаций.

Диссертационное исследование выполнено на основе пункта 1.1. Паспорта специальности ВАК 08.00.01 – Экономическая теория.

Научная новизна проведенного диссертационного исследования заключается в следующем.

1. Определена сущность аутсорсинга как важнейшего элемента современного хозяйственного механизма на основе положений институциональной и неоинституциональной теории.
2. Выявлены и систематизированы формы аутсорсинга в целом (полный и частичный, аутсорсинг бизнес-процессов, функциональный аутсорсинг), а также IT аутсорсинга (профессиональный, финансово-административный, производственно-технологический, географический).
3. Существенно упорядочен и систематизирован складывающийся в экономической литературе понятийный аппарат, связанный с применением аутсорсинга: показаны отличия аутсорсинга от субконтрактации (последняя является составной частью аутсорсинга, охватывая только производственную и научно- производственную сферу).
4. Раскрыты преимущества аутсорсинга перед более традиционными организационно-экономическими формами (сокращение объемов инвестиций, операционных расходов, расходов по найму возможность использовать высоко квалифицированных специалистов, опыт аутсорсинговой компании и т.п.), а также неблагоприятные последствия, которые может повлечь его непродуманное внедрение (опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки, угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики, угроза утечки важной информации и др).
5. Определены основные тенденции развития аутсорсинга в развитых странах: США, Германии (переход к стратегическому

аутсорсингу, полному аутсорсингу, обеспечение непрерывности бизнеса при ИТ-аутсорсинге).

6. Выявлены особенности и трудности использования аутсорсинга в России, возникающие в связи со спецификой российских рынков (неразвитость системы субконтрактации, опасности оппортунистического поведения, асимметрии информации и др.)

Теоретическое значение выполненной диссертационной работы заключается в развитии и углублении методологии исследования, согласовании различных научных подходов и преодолении фрагментации научного знания в данной области. Выводы и материалы диссертации могут послужить основой для дальнейших научных разработок по избранной теме.

Практическая значимость диссертационного исследования определяется возможностью использования полученных в ходе исследования результатов теоретического анализа и научно обоснованных рекомендаций по повышению эффективности процесса внедрения аутсорсинга. Предложены рекомендации по внедрению аутсорсинга в России: по определению функций, которые следует передавать сторонней компании; по поиску и отбору наиболее подходящих аутсорсеров; по заключению контракта, который позволит компании приобрести дополнительную гибкость, не утратив при этом контроля.

Основные положения работы могут быть использованы в преподавании экономической теории и ряда спецкурсов.

Апробация и внедрение результатов исследования

Основные положения диссертационного исследования докладывались в Финансовой академии при Правительстве РФ на международной научной конференции в Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации "Финансы и развитие в глобальном обществе" (Москва, 2004); на круглом столе «Новая экономика: информация и рынок» (Москва, 2004).

Результаты исследования включены в Отчет по НИР за 2004 г. по теме: "Теоретико-методологические аспекты становления и развития новых форм хозяйствования в экономике России". Этап: Теоретические проблемы "новой экономики" (проект номер 1.1.96Ф).

Основные методологические и научные положения, полученные в ходе исследования, были использованы компанией ООО при разработке стратегии развития для расширения конкурентных преимуществ в национальной экономике.

Материалы диссертационного исследования используются кафедрой экономической теории Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации в преподавании учебной дисциплины "Экономическая теория".

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано 2 работы общим объемом п.л. (весь объем авторский).

Структура диссертации и объем работы обусловлены целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, приложений. Иллюстративно-справочный материал представлен схемами, таблицами, диаграммами.

ГЛАВА 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА АУТСОРСИНГА

1.1. Сущность аутсорсинга как новейшей модели хозяйствования

Одной из наиболее успешных моделей хозяйствования, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, является аутсорсинг.

Сначала дадим ему определение. **«Аутсорсинг»** (Outsourcing) переводится с английского как «заключение договора подряда с внешними компаниями». Аутсорсинг - неологизм, появившийся на Западе только в начале 80-х гг., но с тех пор широко распространившийся в мире[5]. Если разобраться всесторонне, то аутсорсинг имеет несколько аспектов.

Во-первых, это - использование компанией внешних ресурсов вместо использования собственных внутренних ресурсов.

Во-вторых, это ещё и эффективная модель хозяйствования, которая заключается в следующем: на все виды деятельности, которые не являются доминирующими в данной компании, заключаются договоры субподряда с компаниями, которые на них специализируются.

В-третьих, эта практика сводится к выделению некоторых организационных элементов компании сторонним компаниям, которые за соответствующее вознаграждение осуществляют управление этими элементами и выполняют специально оговоренные задания.

В-четвертых, это – новая стратегия управления компанией. Так, журнал *Wired* в своей «Энциклопедии новой экономики» определил аутсорсинг

---

[5] По аналогии были созданы термины "ауттаскинг" (outtasking) — передача вовне отдельных задач организации и "аутплейсмент" (outplacement) —"вывод персонала за пределы фирмы.

следующим образом: «Заниматься не тем, что можешь сделать лучше всего, а тем, что можешь купить выгоднее всего»[6].

Иными словами, аутсорсинг — это передача сторонней компании различные элементы деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной компании.

Пионерами нового метода в 80-ые годы стали автомобильные компании, которые начали делать заказы на поставку комплектующих компаниями, специалистам в том или ином деле. Аутсорсинг начинался главным образом как новый вид снабжения товарами и услугами. Однако постепенно процессы аутсорсинга обрели самостоятельность, стали самодостаточными. Они заняли особую рыночную нишу. Уже к середине 90-х годов немало компаний начинают постоянно практиковать аутсорсинг. Так, в 1995 году 40% компаний из списка *Fortune 500* применяли аутсорсинг.[7]

Он становится все более популярным по мере того, как компании начинают различать основные бизнес-процессы, приносящие наибольшую отдачу, и вспомогательные, которые обеспечивают поддержку основного бизнеса. Любая не основная функции в настоящее время может быть передана специализированным компаниям: управление кадрами, логистика, бухгалтерия и даже сборочное производство. **Но на аутсорсинг не передаются те функции, в которых предполагаются инновации.** То есть, смысл аутсорсинга сводится к формуле: надо сосредоточить все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для компании, и передать поддерживающие и сопутствующие надежному и профессиональному партнеру.

---

[6] *Шершульский В.* Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С.10-14.

[7] *Wreden N.* Outsourcing Flexes Its Muscle// Information Week Online 15. 11. 1999 //www.informationweek.com/761/ssflex.htm.

Таким образом, аутсорсинг – это использование внешних материальных, трудовых, интеллектуальных ресурсов.

Наиболее типичные мотивы использования аутсорсинга представлены на схеме 1.

Схема 1

Наиболее типичные причины использования аутсорсинга[8]

Аутсорсинг может приносить компании значительные и многочисленные ***преимущества:***

- сокращение объемов инвестиций в не основные фонды;
- сосредоточение на основной деятельности;
- снижение расходов на создание и поддержку рабочих мест;
- отсутствие зависимости от болезней или увольнения работников;
- использование высоко квалифицированных специалистов с обширным опытом работы, наем которых был бы слишком дорогим или не рациональным;

[8] Составлено автором.

- использование богатого опыта компании, предоставляющей услуги в области работ для других компаний, то есть возможность для организации учиться у своего поставщика услуг;
- гибкая реакция на изменения на рынке и внутри компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения);
- повышение прибыльности бизнеса, так как аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процессов;
- внедрение передовых технологий через специализированную аутсорсинговую компанию;
- повышение конкурентоспособности компании, пользующейся услугами аутсорсера.

Существуют и другие аргументы «за» аутсорсинг:

- цена услуг, как правило, ниже — за счет предложения стандартизованных решений;
- обеспечивается большая оперативность выхода на рынок за счет предварительно сконфигурированных решений;
- предсказуемость расходов: в большинстве случаев оплата услуг поставщика четко фиксированная.

Таким образом, фактором привлекательности аутсорсинга является то, что внешний поставщик услуг способен обеспечить экономию затрат, более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба. Однако, аутсорсинг – это значительно больше, чем еще один способ сокращения затрат и повышения эффективности производства. Используя услуги фирм-профессионалов, компании могут направить свои собственные ресурсы в наиболее доходные направления деятельности.

Крупные предприятия, используя гибкость, маневренность малых предприятий, имеют возможность повысить эффективность своего производства внедрить передовые технологии. «Экономика западных стран базируется на двух основаниях — на крупных организационно-хозяйственных структурах, с одной стороны, на малом бизнесе, — с другой. Первое придает ей

стабильность и управляемость, открывает путь к широкомасштабной реализации научно-технических новаций; второе создает конкурентную среду, обеспечивает производству гибкость и индивидуализацию»[9].

В некоторых обстоятельствах использование аутсорсинга наиболее эффективно. К ним можно отнести следующие моменты.

- Компания принимает стратегическое решение сосредоточить ресурсы на основном виде деятельности.
- Компания переживает период внутренних перемен (реструктуризация, реорганизация, процесс слияния, поглощения). Передача в этот момент части внутренних функций является наиболее безболезненным путем решения задач, стоящих перед организацией.
- Бизнес растет, и нагрузки на отдельные функции увеличиваются пропорционально с ним. При использовании аутсорсинга отпадает необходимость нанимать дополнительный персонал и оборудовать рабочие места.
- Крупные компании часто сталкиваются с тем, что стоимость не основных бизнес процессов становится непропорционально высокой. Использование аутсорсинга в этом случае может дать ощутимую экономическую выгоду.
- Компания испытывает недовольство тем уровнем сервиса, который оказывают внутренние службы[10].

Аутсорсинг позволяет компании, во-первых, сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества; во-вторых, увеличить гибкость производство - ведь на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию, и наконец, вести бизнес на рынках с дешевой рабочей силой.

---

[10] Подробнее см. http://www.intercomp.ru/outsourcing2.html

В. Шершульский отмечает, что существует еще один мотив для внедрения аутсорсинга. Он состоит в том, что в западной рыночной экономике большинство инвесторов ничего не смыслят в конкретном бизнесе, особенно связанном с реальным производством, и принимают решения, руководствуясь всего несколькими формальными критериями. Среди них - "удельный доход на одного работника". Соответственно, основным побудительным мотивом для аутсорсинга является стремление открытых акционерных компаний к формальному улучшению своих экономических показателей. В этой связи Б. Гейтс предупреждает: "Удельный доход на каждого работника вычислить несложно, однако это далеко не идеальный показатель эффективности работы предприятия. У предприятий, где занято немного специалистов (возможно, благодаря аутсорсингу), данный показатель достаточно высок. Тем не менее, эффективность их работы может оказаться ниже, чем у компаний с несколько меньшим удельным доходом из-за большей численности персонала, выполняющего весь объем работ своими силами"[11].

Почему компания выбирает аутсорсинг? Какой еще выбор у нее есть в условиях рыночной экономики? Ответив на эти вопросы, мы поймем причины бурного развития аутсорсинга. Целый ряд причин уже был дан ранее, однако они были поданы более с практической стороны, чем с теоретической.

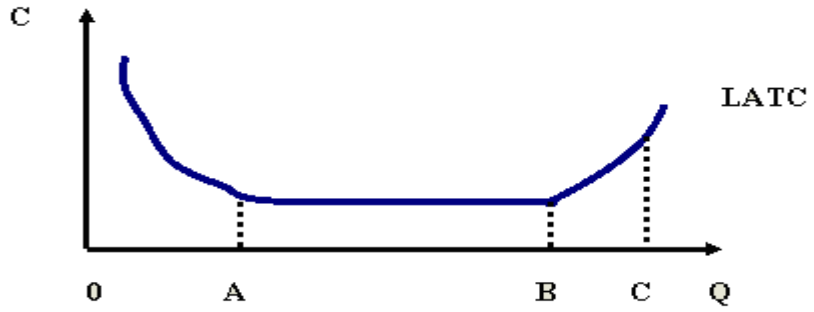
Теперь обратимся к известному в экономической теории **эффекту масштаба -** соотношению между изменением объемов используемых ресурсов и изменением объемов производства**.** Обычно на первом этапе расширения предприятия действует положительный эффект масштаба производства: происходит экономия на массовости производства, и расходы на единицу продукции снижаются. Однако нельзя бесконечно раздувать масштабы производства. По мере все большего расширения предприятия положительный эффект масштаба начинает угасать. И может наступить стадия постоянной отдачи, когда долгосрочные средние издержки стабилизируются, а с определенного момента общие издержки начинают расти быстрее, чем

[11] *Шершульский В.* Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С. 12.

количество выпускаемой продукции. В этом случае себя проявляет отрицательный эффект масштаба, или дезэкономия на масштабах производства.

При неизменных ценах на ресурсы эффект масштаба обусловливает динамику издержек в долгосрочном периоде. Она прослеживается с помощью функции долгосрочных средних издержек - LATC (схема 2).

Схема 2



Для расширения эффекта масштаба компания должна принять решение, каким образом она будет это делать. Выбор может быть сделан из следующих вариантов: 1) использовать внутренние факторы отдельного предприятия (завода), 2) вертикальная интеграция, 3) горизонтальная интеграция, 4) диверсификация, 5) аутсорсинг (субподряд).

Современные крупные предприятия во многом исчерпали возможности получения эффекта масштаба в рамках отдельного предприятия (завода). Имеются в виду известные внутренние факторы: специализация труда, оборудования, менеджмента; использование современного высокопроизводительного оборудования - поточных линий, автоматизированных модулей и т.д.

Основные варианты получения положительного эффекта масштаба это - вертикально интегрированная компания, горизонтально интегрированная компания и диверсифицированная компания. В течение десятилетий именно такими путями развивались крупные компании во всем мире.

Этот процесс получил название **"интернализация".** Он осуществляется на основе заключения различных видов контрактов, как внутри-, так и межфирменных. Интернализация представляет собой процесс сокращения или устранения отрицательных внешних эффектов путем превращения внешних факторов во внутренние. Создает уникальную возможность максимально использовать экономию на масштабе производства, экономию за счет стандартизации, многофункционального использования факторов производства.

Однако при интеграции и диверсификации присутствуют и риски получения отрицательного эффекта масштаба. В первую очередь это известная иммобильность ресурсов компании, особенно в вертикально интегрированных структурах, в которых особенно велики постоянные издержки, так как они поддерживают производственные мощности по всей вертикальной цепи. Традиционный субподряд являлся выходом из ситуации. Выбор делается в пользу субподряда, а не вертикальной интеграции, в тех случаях, когда производственные процессы «материнского» предприятия требуют наличия специальной технологии либо используют конкретные производительные факторы, например, специальные механизмы или неквалифицированную рабочую силу на вторичном рынке труда.

При сохранении всех упомянутых подходов компании постоянно ищут новые пути для того, чтобы избежать отрицательного эффекта масштаба. В современных условиях аутсорсинг дает такие возможности. С его помощью компания получает возможность поддерживать и регулировать оптимальный размер бизнеса, гибко реагируя на изменения рынка.

Аутсорсинг – это не «игра в одни ворота». В нем заинтересованы и узко специализированные компании, предоставляющие услуги. Как правило, они принадлежат к числу мелких компаний. Аутсорсинг – модель хозяйствования, которая способствует развитию малого предпринимательства. При этом растет число малых предприятий, увеличивается численность занятых сфере, мелкий

капитал перемещается из торговли в сферу производства, в инновационный бизнес и др.[12]

Мы согласны с В. Шершульским, который подчеркивает: «Для получения успешного опыта аутсорсинга необходимы четкое осознание выгоды и необходимости такого шага, психологическая и материальная готовность к дополнительным расходам, которые обязательно последуют вслед за передачей бизнес-процесса на сторону. Произойдет много малоприятных событий (перераспределения и описания полномочий руководителей, новые затраты на техническое перевооружение, особенно на средства коммуникации, и т.д.) прежде, чем все начнет работать правильно и приносить прибыль» [13].

Наиболее типичные ***причины отказа от аутсорсинга***:

- опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки;
- угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики;
- обучение чужих специалистов вместо своих.

Одной из причин, сдерживающих развитие аутсорсинга, является то, что руководители фирм-заказчиков не готовы тратить дополнительное время на работу с аутсорсером. На первых этапах интеграции аутсорсера временные затраты руководителей компаний возрастают. По оценке зарубежных экспертов, все неудавшиеся эксперименты с аутсорсингом связаны с плохими процедурами контроля за переданным бизнес-процессом со стороны заказчика. Одним из последствий утраты контроля является то, что аутсорсер принимает на себя выполнение не того, что надо клиенту, а то, что сам аутсорсер может в данный момент сделать[14].

---

[12] *Добронравов А.Н.* Субконтрактация и аутсорсинг //Финансовый менеджмент №3 / 2003

[13] *Шершульский В.* Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С. 12. С.10-14.

[14] *Лозинский С.В.* http://www.bookers.ru/articles/art1.php

Нетрудно заметить, что аутсорсинг имеет столь много общего с субподрядными (субконтрактными) отношениями[15] – уже хорошо известной моделью хозяйствования, что необходимо выяснить ряд вопросов.

Во-первых, не является ли аутсорсинг лишь новым термином, обозначающим субподрядные (субконтрактные) отношения?

Во-вторых, как соотносятся эти две модели хозяйствования, если они не тождественны?

В-третьих, продолжают ли они сосуществовать или же одна вытесняет другую?

Вначале разберемся с терминологией. Основное отличие субподряда (субконтрактации) от аутсорсинга состоит в том, что субподрядная система охватывает только производственную и научно-производственную сферу. Субконтрактация - способ организации промышленного производства, рассчитанный на взаимодействие головного предприятия – «контрактора» и широкой сети гибко специализированных поставщиков - «субконтракторов»[16].

Международная ассоциация организаций по развитию субконтрактации, производственной кооперации и партнерства дает следующее определение. Субконтрактация (субконтрактинг) - вид производственной кооперации, в ходе которой одно предприятие (контрактор) поручает другому (субконтрактору) осуществить изготовление некоторой продукции (деталей, комплектующих) в соответствии с предоставленными чертежами и требованиями. В некоторых случаях контрактор предоставляет

---

[15] Субконтрактация - более узкое понятие, нежели субподряд, и относится не ко всем отраслям промышленности. Например, привлечение субподрядных организаций в строительстве, как правило, не рассматривается как субконтрактация, хотя и близко по смыслу. В дальнейшем мы будем использовать оба термина как синонимы.

[16] *Киселев А. Н.* Информационная система субконтрактации – пример эффективного применения информационных технологий для развития малого бизнеса. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

субконтрактору необходимое для выполнения задания сырье и/или оборудование (но не обязательно)[17].

Федерацией машиностроительной промышленности и переработки металлов Франции дано детальное определение субподрядов[18]. Определение состоит из трех пунктов:

- субподрядчик использует для производства требуемой работы документы, предоставляемые заказчиком, и необходимые технические спецификации;
- субподрядчик снабжается материалами и деталями со стороны заказчика, а в случае особой специфики работы это правило распространяется на инструменты и контрольные приборы;
- субподрядчик несет ответственность за возможный брак до соответствующего контроля со стороны заказчика.

Министерство внешней торговли и промышленности Японии определяет субподряд следующим образом:[19] «Договорные взаимоотношения между предприятием и "материнским" предприятием, обладающим бóльшим капиталом или имеющим большее количество работников. Первое из предприятий получает заказ на производство изделий, деталей, устройств, материалов или компонентов, используемых в качестве производственных ресурсов материнским предприятием, либо заказ на изготовление или ремонт установок, оборудования, инструментов и т.п., применяемого "материнским" предприятием в ходе производственного процесса. Когда предприятие

---

[17] Субконтрактинг. Оборудование, рынок, предложение, цены, Москва. *15.05.2001*

[18] Именно в этой отрасли субподряды имеют широкое распространение и составляют 85% отрасли.// См. *Дука Б.* Аутсорсинг: критерии естественного отбора. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html.
Именно в этой отрасли субподряды имеют широкое распространение и составляют 85% отрасли.

[19] Определение цитируется по *Kougyou Jittai Kihon Chousa ("Базовому обзору промышленного сектора")* за 1976 г., подготовленному Корпорацией малого и среднего бизнеса Японии и МВТП.

приобретает стандартные детали, компоненты и т.п. по обычным закупочным каналам, это не считается субподрядом. При субподряде "материнское" предприятие направляет заказ на производство работ непосредственно субподрядчику при определении плана, качества, спецификаций, формы, конструкции и прочего»[20].

Б. Дука в *техническом* плане выделяет следующие виды субподрядов: ***специализированный*** и ***обычный***.

Обычный субподряд состоит в том, что производятся отдельные работы (часто полуквалифицированные и даже неквалифицированные). Специализированный субподряд, предполагает квалифицированные работы.

В *экономическом* плане он также выделяется два типа субподряда: ***комплектующий*** и ***конкурирующий***.

Комплектующий субподряд, это когда крупная фирма концентрирует свою деятельность на конечной фазе производства - сборке готовых изделий из и узлов деталей, а также научным исследованиям.

При конкурирующем субподряде заказчик привлекает субподрядчика в период высокой конъюнктуры и отказывается от его услуг при низкой[21].

Возникают долговременные партнерские отношения малых и крупных предприятий. Доля продукции, работ, услуг, заказываемых по субконтрактам, в готовом изделии приближается к 80 процентам. Объем комплектующих изделий в общей стоимости легковых автомобилей, выпускаемых ведущими автомобильными компаниями Японии «Тойота» и «Ниссан» составляет свыше 70%, выпускаемых корпорациями ФРГ «Фольксваген» и «Даймлер Бенц», достигает 60%, аналогичный показатель у американских корпораций «Форд» и

---

[20] *Кимура Ф.* Субподряд в работе малых и средних предприятий Японии // Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк. Первое издание - июнь 2001 г. Арт.№ 37192//http://www.worldbank.org/publications

[21] См. *Дука Б.* Аутсорсинг: критерии естественного отбора. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html. Примером может служить часовая промышленность. Обычно здесь крупные фирмы заказывают мелким компаниям отдельные детали, а часовые механизмы изготовляют сами.

«Дженерал моторс» — 50%. В ФРГ на долю субподрядчиков приходится 45% общего объема производства в транспортном машиностроении, 70-80% в сталелитейной промышленности, а в целом в обрабатывающей промышленности – более 25%[22].

Использование механизма субконтрактации явилось одной из причин промышленного роста таких стран, как Япония, Италия, Франция, Турция[23]

Мы согласны с А.Н. Киселевым, что преимущества субконтрактации в целом сходны с преимуществами аутсорсинга[24].

В результате ее применения предприятие ***контрактор*** получает ряд преимуществ и выгод:

- сравнительно низкая себестоимость комплектующих и услуг, получаемых от мелких и средних предприятий;
- сокращение до минимума товарно-материальных запасов;
- экономия на капиталовложениях в средства производства, на управленческом персонале и рабочей силе, экономия финансовых ресурсов;
- повышенное внимание на развитии новых технологий, производстве высокотехнологичных изделий;
- оптимизация управления;
- сосредоточение на важнейших направлениях хозяйственной деятельности: маркетинге, промышленном дизайне и заключительной сборке.

Предприятие ***субконтрактор*** также заинтересовано в отношениях такого рода, так как это ведет к:

---

[22] *Добронравов А.Н.* Субконтрактация и аутсорсинг //Финансовый менеджмент №3 / 2003

[23] *Киселев А. Н.* Кластерный подход, субконтрактация и внедрение систем менеджмента качества – стратегия и инструментарий для повышения конкурентоспособности малого бизнеса и его роли в развитии территорий.Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

[24] *Киселев А. Н.* Информационная система субконтрактации – пример эффективного применения информационных технологий для развития малого бизнеса. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

- увеличению уровня загрузки установленной мощности;
- сокращению расходов по реализации, что позволяет предприятию продавать услуги по более низкой цене;
- своевременная оплата выполненных заказов контракторами;
- использование новых технологий контракторов;
- возможность независимо работать с несколькими заказчиками.

Субподрядная система бывает двух типов. **Первый тип** применяется, когда контрактору не хватает своих собственных производственных мощностей для выполнения заказа в полном объеме. **Второй тип** применяется, когда контрактор хочет воспользоваться определенными услугами субконтракторов, имеющих специальное оборудование и аппаратуру для производства сложных и требующих высокой точности работ. Это - **субконтрактация на основе специализации.**

Вопрос об использовании субконтрактации решается, исходя из двух основных критериев — производственной мощности и технической специализации предприятия. Есть еще одно соображение, почему компания предпочитает субподряд отдельным сделкам? Исходя из предположения об ограниченной рациональности человеческого поведения, фактора неопределенности проведения сделок, компания принимает решение относительно интернализации определенных операций, то есть заключить договор субподряда.

Таким образом, субподрядная (субконтрактная) система — одна из форм производственной кооперации между крупными предприятиями и мелкими производителями.

Чтобы ответить на поставленные выше вопросы о сходстве и различиях аутсорсинга и субконтрактации, обратимся еще к некоторым фактам японской субподрядной системы как наиболее развитой, а также имеющей наиболее длительную историю. Это позволит увидеть **генезис аутсорсинга**.

Нужные факты представлены в интересном докладе «Субподряд в работе малых и средних предприятий Японии», подготовленном Фукинари Кимуры для МБРР[25]. Опыт Японии столь важен и поучителен для других стран, что МБРР посчитал необходимым издать данный доклад.

Для нашего анализа весьма интересно, когда и как именно возникает и становится эффективной практика субподряда и почему она перерастает в аутсорсинг.

Как уже сказано выше, в Японии субподряд начал практиковаться в 20-е годы XX столетия. Возможно эта практика прерывалась во время Второй мировой войны. Важно то, что до 70-х годов бытовало мнение о том, что крупные предприятия обладают всей полнотой власти при определении цен; условий, регламентирующих качество и поставку продукции, и тем самым используют мелкие фирмы в качестве амортизатора, смягчающего шоковое воздействие при изменении конъюнктуры рынка.

Почему все же применялась эта система, чем она полезна для мелких предприятий? Получая выгоду от долгосрочных договорных отношений с субподрядчиками, крупные предприятия предоставляли малому и среднему бизнесу техническую помощь. Долгосрочные договорные отношения делали возможной стабилизацию финансового положения малых и средних предприятий. Эта система эффективно действовала в период быстрого экономического роста 1955 - 1973 гг. Это был **первый период развития субподряда в Японии.**

После 1973 г. японская экономика столкнулась с пониженными темпами роста и нехваткой рабочей силы. Чуть позднее развилась глобализация деятельности японских фирм, в том числе малых и средних, которые особенно активно двинулись в соседние страны. Начался **второй этап субподрядных отношений в Японии.**

---

[25] *Кимура Ф.* Субподряд в работе малых и средних предприятий Японии // Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк. Первое издание - июнь 2001 г. Арт.№ 37192//http://www.worldbank.org/publications

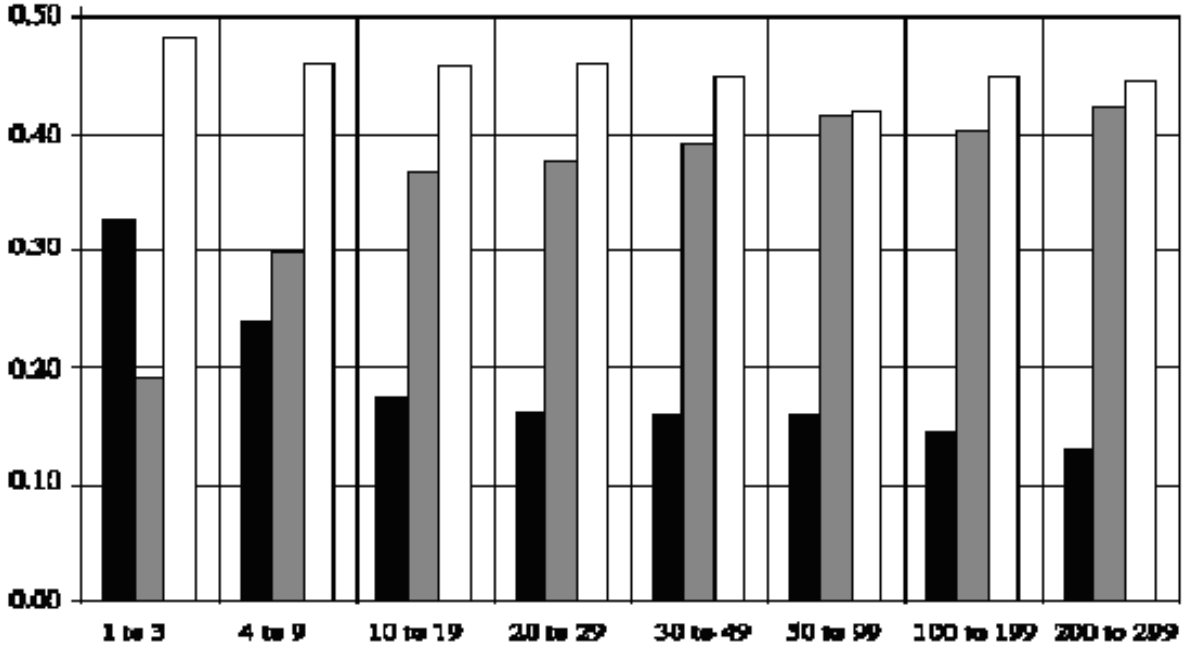
Для него характерно то, что перед компаниями встала проблема выбора моделей субподряда, отказа от него в ряде случаев. Привычный регламентированный и долгосрочный характер субподряда тормозил необходимые изменения структуры промышленной организации. Многие малые и средние предприятия осуществили прямые инвестиции за рубежом, избавившись от старых, недостаточно гибких взаимоотношений субподряда.

Схема 3 показывает взаимосвязь модели субподряда и величины предприятия в избранных отраслях промышленности по состоянию на 1987г.

Модели субподряда в Японии[26]

Схема 3

[26] *Кимура Ф.* Субподряд в работе малых и средних предприятий Японии // Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк. Первое издание - июнь 2001 г. Арт.№ 37192//http://www.worldbank.org/publications. Данные по субподряду в Японии приводятся по *Chuushou Kigyou Sougou Kihon Chousa ("Базовому обзору малых и средних предприятий")* за 1966 г. и *Kougyou Jittai Kihon Chousa ("Базовому обзору промышленного сектора")* за 1971, 1976, 1981 и 1987 гг., выполненным соответственно Корпорацией малого и среднего бизнеса и Министерством внешней торговли и промышленности. Данные получены в результате тщательно разработанной обзорной выборки по 176 типам промышленных предприятий и 11 типоразмерам (т.е. числу занятых). Полученные сведения включают информацию по удельному весу предприятий, работающих по субподряду, в данной отрасли.



По вертикали: %. По горизонтали: количество занятых человек.
предприятия, являющиеся субподрядчиком для одного клиента
предприятия, являющиеся субподрядчиком для нескольких клиентов,
не выступают в роли субподрядчика.

Представлены модели субподрядных отношений по состоянию на 1971 г. с классификацией предприятий по трем типам: 1) являющиеся субподрядчиком для одного клиента; 2) являющиеся субподрядчиком для нескольких клиентов; 3) не выступающие в роли субподрядчика[27].

Анализ показывает, что в большинстве промышленных отраслей существует обратная зависимость между размером предприятия и вероятностью его работы в качестве субподрядчика. Данные также свидетельствуют о том, что малые и средние предприятия нередко работают по договорам субподряда с несколькими клиентами одновременно, и вероятность такого типа работы повышается по мере роста величины фирмы. Отсюда видно, что субподряд представляет собой долгосрочный договор, но не обязательно является неизменным контрактом исключительного характера.

[27] К сожалению, после 1976 г. из анкеты, используемой при проведении обзора, был изъят вопрос о типе субподряда.

Возможно, что на раннем этапе эти модели не были столь очевидными в силу повышенной динамики рынка в годы быстрого экономического роста; однако они стали более заметными в 1970-е - 1980-е годы[28]

В целом для возникновения субподряда в той или иной отрасли промышленности ключевым фактором являются ее технологические характеристики, возможности технического разделения труда, когда процесс производства разлагается на конкретные операции. Дополнительный толчок развитию субподряда дала информационная экономика.

Таблица 2 отражает динамику процентной доли предприятий, выступающих в качестве субподрядчиков по отраслям промышленности за период с 1966 по 1987 г. Определились две группы отраслей. Первая мало использует субподряд: это пищевая, нефтяная и угольная промышленность. Вторая, напротив, активно применяет субподряд: это такие как текстильная, легкая промышленность (с повышенными трудозатратами) и машиностроение (с многоуровневым вертикальным движением продукции).

Доля предприятий, выступающих в качестве субподрядчиков в Японии (в %)[29]

Таблица 2

	1966	**1971**	**1976**	**1981**	**1987**
Всего по производственным отраслям	53,3	58,7	60,7	65,5	55,8
Продукты питания	16,5	30,2	14,5	17,5	8,2
Текстиль	79,8	75,9	84,5	84,9	79,6
Одежда	73,6	71,4	83,9	86,5	79,0
Древесина и изделия из дерева	35,0	43,8	42,9	48,0	21,7
Мебель и арматура	45,6	49,4	41,2	51,6	38,5

[28] Исключением является производство транспортного оборудования в том смысле, что в этой отрасли структура субподрядных отношений насчитывает три или четыре уровня, и отдельные предприятия-субподрядчики стали довольно большими организациями.

[29] *Кимура Ф.* Субподряд в работе малых и средних предприятий Японии // Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк. Первое издание - июнь 2001 г. Арт.№ 37192//http://www.worldbank.org/publications. Включены данные только по предприятиям с числом работников, не превышающим 300 человек.

Целлюлозобумажная продукция	51,1	43,9	44,8	51,6	41,1
Издательские и печатные услуги	46,3	51,0	50,8	59,0	21,7
Химикаты	40,2	38,7	37,1	38,5	-
Нефтепродукты и уголь	30,0	30,7	27,0	38,9	18,1
Пластмассы	-	-	-	-	68,5
Резинотехнические изделия	62,3	54,3	61,1	71,8	65,3
Изделия из кожи	60,0	64,5	62,5	68,8	64,6
Керамика, фаянс, каменные изделия	33,8	34,0	29,4	36,6	35,4
Железо и сталь	66,0	66,0	70,4	72,0	52,3
Цветные металлы	67,0	69,7	68,7	73,6	61,7
Металлические изделия	66,3	71,7	74,8	48,6	70,9
Общее машиностроение	70,7	75,8	82,7	84,2	74,5
Электромашиностроение	81,4	78,9	82,3	85,3	79,4
Транспортное машиностроение	67,1	77,9	86,2	87,7	79,6
Точное машиностроение	72,4	70,7	72,4	80,9	70,1
Прочие производственные отрасли	50,9	58,7	56,5	62,2	43,4

В самое последнее время в Японии развивается и аутсорсинг, толчок которому дала информационная экономика. Все новые производственные процессы передаются сторонним фирмам.

Из краткой истории субконтрактации в Японии видно, что эта система находится, с одной стороны, в тесной зависимости от конъюнктурного состояния экономики страны, а с другой, от развития разделения труда на предприятии и в обществе. По мере изменений этих двух аспектов меняются возможности для применения субподрядной системы, меняются и модели субподряда.

В экономической литературе встречаются определения субконтрактинга как «полного аутсорсинга». Так, В. Шершульский пишет: «Полный аутсорсинг предполагает закрытие какого-либо из собственных цехов и переход на закупку соответствующих изделий или услуг на стороне. Сейчас корпорация *Ford* две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне, а компьютерные фирмы *Dell* и *Compaq* уже перешли к единственно прогрессивному производственному полному (стопроцентному) аутсорсингу»[30]. На наш взгляд, логичнее было бы говорить, что аутсорсинг

[30] См. *Шершульский В.* Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С.10-14.

может дать пример стопроцентной субконтрактации. Это, так называемые, так называемые, «оболочечные компании», которые организуют производство или услуги полностью за субконтракторов.

Если сравнить определения аутсорсинга и субконтрактации, то можно заметить, что аутсорсинг имеет все черты субконтрактации, а следовательно, является ее новейшей формой. Разница состоит, прежде всего, в объектах и процессах, переходящих на субконтрактацию. Однако это не означает, что аутсорсинг надуманный термин. Аутсорсинг первоначально происходит из субподряда, а затем получает столь всестороннее и широкое развитие, что субподряд в настоящее время можно рассматривать как часть аутсорсинга. Таким образом, аутсорсинг – более широкое понятие, чем субконтрактация.

Так как аутсорсинг по своей сути есть субконтрактация, то его широкое распространение приводит к существенным последствиям для рыночных отношений. Аутсорсинг как форма хозяйствования оказывает двойственное воздействие на рыночные отношения. С одной стороны, аутсорсинг переводит в сферу рынка бывшие внутренние процессы, которые внутри компании не были включены в систему товарных отношений (бухгалтерия, например). С другой стороны, аутсорсинг подрывает рыночные отношения. Это заключается в том, что при аутсорсинге цена услуги определяется до начала ее предоставления и на длительный период. Кроме того, при простой купле-продаже рыночные трансакции бесплатны, а при аутсорсинге необходимо заключать контракт, следовательно, имеются издержки по контракту.

Таким образом, аутсорсинг – это симбиоз рыночных и нерыночных отношений.

Аутсорсинг как модель хозяйствования предполагает заключение долгосрочных договоров, за время действия которых экономика успевает пройти несколько циклов, соответственно меняются бизнес-приоритеты

руководства заказчика (например, снижение затрат на повышение производительности). В то время как поставщик аутсорсинговых услуг первые два-три года теряет деньги, начиная зарабатывать только во второй половине действия контракта, что часто приводит к напряженности и конфликтам с клиентами.

Аутсорсинг призван повысить общую эффективность хозяйствования экономических субъектов по сравнению с чисто рыночной формой хозяйствования. Участники аутсорсинговой системы для повышения эффективности заменяют обычную рыночную сделку купли-продажи аутсорсингом - более сложной формой экономической организации.

Долгосрочные взаимоотношения в рамках аутсорсинга ведут к созданию эффективных механизмов распределения риска в условиях недостаточной информации[31]. При этом возникает дилемма: или появляются дополнительные трансакционные издержки, связанные с заключением контракта, но снижаются риски; или же сохраняется чисто рыночный уровень рисков, но не растут трансакционные издержки[32]. Таким образом, при переходе на аутсорсинг нужно учесть рост трансакционных издержек.

Рассмотрев предысторию аутсорсинга, обратимся теперь к исследованию его возможной эволюции в связи с изменениями в разделении труда.

1.3. Углубление разделения труда и развитие сетевой экономики как основы аутсорсинга

В основе аутсорсинга лежит **разделение труда** при выпуске товара. Оно постоянно эволюционирует, вызывая к жизни новые формы организации рынка и модели хозяйствования. В настоящее время происходят столь серьезные

[31] См. *Норт Д.* Трансакционные издержки во времени // http://ie.boom.ru.

[32] Трансакционные издержки можно определить как издержки взаимодействия между людьми. Более детально их можно определить как "затраты ресурсов (денег, времени, труда и т.п.) для планирования, адаптации и контроля за выполнением взятых индивидами обязательств в процессе отчуждения и присвоения прав собственности и свобод, принятых в обществе".// *Шаститко А.Е.* Неоинституциональная экономическая теория. – М., 1999. – С. 158.

изменения в разделении труда, которое может повлечь за собой бурное развитие аутсорсинга, что этим вопрос нужно специально заняться.

Одним из первых понятие разделения труда дал А. Смит в книге "Исследование о природе и причинах богатства народов[33]. Разделение труда - есть сложное сотрудничество работающих лиц, каждое из которых занято каким-нибудь особым производством или отдельным процессом производства. Иными словами, это - дифференциация трудовой деятельности, приводящая к устойчивой специализации.

А. Смит приводит пример разделения труда в булавочной мануфактуре, впоследствии ставший классическим. Он так описывает разделение труда в этом случае: «При той организации, которую имеет теперь это производство, оно само в целом не только представляет собою особую профессию, но и подразделяется на ряд специальностей, из которых каждая в свою очередь является отдельным специальным занятием. Один рабочий тянет проволоку, другой выпрямляет ее, третий обрезает, четвертый заостряет конец, пятый обтачивает один конец для насаживания головки; изготовление самой головки требует двух или трех самостоятельных операций; насадка ее составляет особую операцию, полировка булавки — другую; самостоятельной операцией является даже завертывание готовых булавок в пакетики. Таким образом, сложный труд производства булавок разделен приблизительно на восемнадцать самостоятельных операций, которые в некоторых мануфактурах все выполняются различными рабочими, тогда как в других один и тот же рабочий нередко выполняет две или три операции... Величайший прогресс в развитии производительной силы труда и значительная доля искусства, умения и сообразительности, с какими он направляется и прилагается, явились, по-видимому, следствием разделения труда»[34].

---

[33] *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. – М., 1993. – Кн. I. – С. 25.

[34] *Смит А*. «Исследование о природе и причинах богатства народов». Книга 1. «Причины увеличения производительности труда и порядок, в соответствии с которым его продукт естественным образом распределяется между различными классами народа». Глава I «О разделении труда».// ».//http:www//ek-lit.agava.ru/smit002.htm

Различают два вида разделения труда: первое - общественное, где трудящиеся заняты в различных производствах, связанных между собой отношениями обмена; второе - техническое, где рабочие выполняют отдельные процессы одного и того же производства[35].

Общественное разделение труда - относительное обособление различных видов хозяйственной деятельности людей, специализация работника на изготовлении какого-нибудь продукта или совершении определенной трудовой операции. Оно возможно при раздроблении средств производства между многими самостоятельными производителями. Напротив, техническое разделение труда обусловлено концентрацией средств производства в рамках одной компании, и распределяющей людей по отдельным стадиям производства. В техническом разделении труда выделяют вертикальное разделение по уровням (например, производство и управление) и горизонтальное, то есть обособление видов работ в пределах одного уровня (например, изготовление деталей, обработка и их сборка в готовое изделие).

Существует также международное разделение труда, под которым понимается устойчивая специализация отдельных стран на производстве тех видов продукции, для которых имеются наиболее благоприятные условия: природные, климатические, географические и др. Международное разделение труда бывает разных видов: общее, частное, единичное [36].

Схема 4[37]

---

http://ek-lit.agava.ru/smit002.htm

[35] См. http://www.booksite.ru/fulltext/bro/kga/brokefr/3/3949.htm; http://abc.informbureau.com/html/iauanoaaiiia_dacaaeaiea_odoaa.html

[36] http://abc.informbureau.com/html/dacaaeaiea_odoaa.html

[37] Макроэкономика. Теория и российская практика. Под ред. А.Г. Грязновой и Н.Н. Думной. М., 2004. С.

Аутсорсинг может возникнуть во всех формах, видах и подвидах разделения труда: от технического на предприятии, когда производственные процессы передаются аутсорсинговым компаниям до международного, когда аутсорсинговые компании действуют на международных рынках, как, например, компания *Ксерокс*[38]. Различные формы и сферы аутсорсинга, которые рассмотрены в последующих главах работы, в полной мере раскроют все богатство возможностей для данной модели хозяйствования.

Пределы разделения труда определяются величиной рынка для изделий специализированных компаний. Еще А. Смит подчеркивал: «Так как возможность обмена ведет к разделению труда, то степень последнего всегда должна ограничиваться пределами этой возможности обмена, или, другими словами, размерами рынка. Когда рынок незначителен, ни у кого не может быть побуждения посвятить себя целиком какому-либо одному занятию ввиду невозможности обменять весь излишек продукта своего труда, превышающий собственное потребление, на нужные ему продукты труда других людей»[39].

[38] Услуги компании см. в приложении 7.

[39] Смит А. «Исследование о природе и причинах богатства народов». Книга 1. Глава III «Разделение труда ограничивается размерами рынка».// http://ek-lit.agava.ru/smit004.htm

Глубина и широта разделения труда определяется также характером самого труда - допускает он разделение труда вообще или нет (земледелие). Современные технологии, особенно информационные допускают невиданные ранее варианты разделения труда. Аутсорсинг в области информационных технологий будет подробно рассмотрен во второй главе, где приводится масса примеров на этот счет. Здесь же для иллюстрации приведем пример.

М. Рабинович в статье «Чужими руками, своим умом» так описывает на примере производителей компьютерной техники разделение труда дизайнеров и производственников: « *IBM* разрабатывает собственные чипы, но заодно делает процессоры для своего конкурента - *Sun Microsystems*. А часть ноутбуков *IBM* производится на заводах одной корейской компании, в последнее время начавшей активно продвигать собственные мобильные компьютеры. *Dell* - один из самых крупных производителей компьютеров, маркетинговая компания: гениальная мысль Майкла Делла работала не в сторону конструктивных изменений ПК, а в сторону их продажи. И по сей день *Dell* не занимается разработкой компьютеров в том смысле, в каком ею занимаются *Hewlett-Packard* или *IBM*. Что не мешает ей представлять один из самых известных и ценных брэндов на мировом рынке»[40].

Аутсорсинг выступает как выражение углубляющегося разделения труда и одновременно и как кооперация труда. В наши дни кооперация вырастает в своеобразную идеологию. Социолог Э. Дюркгейм пишет по этому поводу: «Но мы знаем, что более обширные общества не могут образоваться без развития разделения труда, ибо они не могут удержаться в равновесии без большей специализации функций; но и одно увеличение числа конкурентов в состоянии бы произвести механически этот результат: и то тем более, что вообще приращение объема не совершается без приращения плотности. Можно, значит, сформулировать следующее положение: идеал человеческого

[40] *Рабинович М.* Чужими руками, своим умом. // Бизнес-журнал, № 20 (56), 2004// http://www.business-magazine.ru/2004/56/113227/

братства может осуществиться только в той мере, в какой прогрессирует разделение труда. Нужно выбирать: или отказаться от своей мечты, если мы откажемся суживать свою деятельность, или же преследовать осуществление ее, но при указанном нами условии». И далее: «Но, если разделение труда производит солидарность, то не только потому, что делает из каждого индивида занимающееся обменом существо (echangiste), как говорят экономисты, а потому, что создает между людьми целую систему прав и обязанностей, связывающих их друг с другом продолжительным образом. Точно так, как социальные сходства дают начало праву и нравственности, защищающим их, разделение труда дает начало правилам, обеспечивающим мирное и регулярное сотрудничество разделенных функций»[41].

Разделение труда выступает важным фактором роста производительности труда. Еще Адам Смит в своем труде "Богатство народов" охарактеризовал разделение труда как один из величайших вкладов в увеличение национального богатства Великобритании со времен промышленной революции: «Разделение труда в любом ремесле, в каких бы размерах оно ни было введено, вызывает соответствующее увеличение производительности труда. По-видимому, отделение друг от друга различных профессий и занятий вызывалось этим преимуществом. Такое значительное увеличение количества работы, которое может выполнить в результате разделения труда одно и то же число рабочих, зависит от трех различных условий: во-первых, от увеличения ловкости каждого отдельного рабочего; во-вторых, от сбережения времени, которое обыкновенно теряется на переход от одного вида труда к другому; и, наконец, от изобретения большого количества

[41] *Дюркгейм Э.* О разделении общественного труда ?????

машин, облегчающих и сокращающих труд и позволяющих одному человеку выполнять работу нескольких»[42].

Разделение труда оценивалось разными теориями по-разному на протяжении экономической истории. Особенно отрицательно к последствиям разделения труда относились марксисты. Приведем пример рассуждений на данную тему из «Философского словаря» 1981 года издания: «Начало разделения труда, благоприятствуя развитию производительности труда, в других отношениях ведет к целому ряду печальных последствий. Прежде всего, оно создает чрезмерную специализацию занятий и тем самым вредно отражается на умственном кругозоре трудящихся. Чем дальше идет разделение труда, тем более труд становится машинообразным. Производя постоянно одну и ту же операцию, человек лишается смены внешних впечатлений и постепенно все более тупеет. Даже в высших сферах труда, например, в научной деятельности, разделение труда и, следовательно, специализация человека на какой-либо небольшой сфере знания ведет нередко к с ужению умственных горизонтов, к неспособности проникать в общую связь между явлениями и делать широкие обобщения»[43].

Марксизм вводит понятие социального разделения труда, поскольку предполагается, что в классовых формациях специализация осуществляется не как специализация целостных деятельностей, так как сама испытывает влияние социального. Социальное разделение труда расчленяет человеческую деятельность на такие частичные функции и операции, каждая из которых сама по себе уже не обладает характером деятельности и не выступает как способ воспроизводства человеком его социальных отношений, его культуры, его духовного богатства и самого себя как личности. Эти частичные функции

---

[42] Смит А. «Исследование о природе и причинах богатства народов». Книга 1. «Причины увеличения производительности труда и порядок, в соответствии с которым его продукт естественным образом распределяется между различными классами народа». Глава I «О разделении труда».//http:www//ek-lit.agava.ru/smit002.htm

[43] Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. - 4-е изд.-М.: Политиздат, 1981. - 445 с.

лишены собственного смысла и логики; их необходимость выступает лишь как требования, предъявляемые к ним извне системой разделения труда. «Вместе с разделением труда,- пишет Ф. Энгельс, - разделяется и сам человек... Это калечение человека возрастает в той же мере, в какой растет разделение труда...»[44] Человек становится «частичным». Дело, следовательно, не только и не столько в том, что разделение труда делает специализацию уродливо узкой, и даже не в закреплении за человеком определенной профессии, а в том, что индивид включается в социальную связь не как личность, а как носитель определенной функции, как рабочая сила определенного качества. Он выступает как персонаж с извне диктуемой ролью[45].

Разделение труда, между тем, эволюционировало и продолжает эволюционировать. Общемировая тенденция свидетельствует, что разделение труда внутри общества и связанные с ним формы территориального, международного разделения, специализация производства будут углубляться и расширяться. Разделение труда на предприятии, напротив, по мере автоматизации и электронизации имеет тенденцию к укрупнению. Этим создаются предпосылки для преодоления узкой специализации работника, интеграции умственного и физического труда[46]. Аутсорсинговая система отражает эти изменения, создавая как бы дополнительную ступень в процессе производства, по-новому вычленяя его звенья.

В XX веке произошел рывок в технологическом развитии средств передвижения, а также электронные средства обмена информацией (Интернет). В результате образовалась новая ситуация на рынках, так как появились не только сетевые товары, но, сетевые организации, сетевые рынки. Для сетевых

---

[44] *Маркс К., Энгельс Ф.* Полн. Собр. соч. , т. 20. С. 303.

[45] Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. - 4-е изд.-М.: Политиздат, 1981. - 445 с.

[46] См. http://rabota2000.com.ua/dictionary.php?letter=17&page=1&id=6078

рынков характерны следующие черты: виртуализация, сетевая организация равноправных участников, кооперация на базе информационных систем.

В работах М. Кастельса и других исследователей в основном представлено предметное видение сетевой организации: выясняется сущность, состав и структура сетей[47]. Вместе с тем сегодня необходимо перейти к изучению их влияния на модели хозяйствования, особенно аутсорсинг.

Как показано выше, с одной стороны, происходит разделение труда, углубляется специализация, появляются и обособляются новые сферы хозяйственной деятельности, отрасли, подотрасли и т.д. С другой – с развитием производительных сил происходит укрепление и усложнение связей между различными видами труда, сферами деятельности и т.п. Эти два процесса органически взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга. Диалектическое единство двух процессов лежит в основе формирования сетевой структуры экономики.

Одной из главных особенностей сетевой экономики является возможность установления прямых длительных связей между всеми участниками совместной деятельности. Создание такого рода связей в реальном пространстве требует, либо компактного географического расположения участников, либо больших затрат ресурсов и времени на их географические перемещения.[48]

Аутсорсинг неизбежно возникает как гибкая форма организации сетевых связей. С.И. Паринов подчеркивает: «Если сетевой доступ к экономическим объектам и агентам обеспечен, то проблема установления и поддержания нужных связей между ними в сетевой экономике превращается в проблему

---

[47] См.: *Castells M.* The Rise of the Network Society. Malden-Oxford, Blackwell Publishers, 1996 // Цит. по: Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под. ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1998; *Майминас Е.* Информационное общество и парадигма экономической теории // Вопросы экономики. 1997. – № 11; *Мясникова Л.* Глобализация экономического пространства и сетевая несвобода // МЭиМО. – 2000. – № 11; *Власов П., Гурова Т.* Доступ в глобальную сеть // Эксперт. – 1999. – № 1–2. – 18 января и др.

[48] См. *Щербина М. В.* Государственное регулирование экономической деятельности монополий в России. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М.2003.

организации эффективного процесса непрерывных контактов и обмена информацией. Можно сказать, что в этой ситуации сети связей теряют такое свое качество как "редкий ресурс", поскольку в фундамент сетевой экономики уже встроены связи "всех со всеми". Таким образом, одно из отличий среды жизнедеятельности агентов в сетевой экономике от рыночных и иерархических форм – в том, что связи сами по себе ценности больше не представляют. Однако ограниченным ресурсом по-прежнему остается то, ради чего агенты устанавливают между собой эти связи»[49].

В сетевой экономике новой формой интернализации стали виртуальные предприятия[50]. Виртуальная сеть из партнеров по производству товаров и услуг, как правило, формируется на основе новой идеи или для выполнения поступившего рыночного заказа. А.Н. Олейник отмечает: «Сеть - локализация трансакций» экономических агентов в целях предотвращения возможного оппортунического поведения участников взаимодействий[51].

Одновременно идет процесс **экстернализации**, который представляет собой альтернативный способ снижения трансакционных издержек по сравнению с интернализацией. Трансакционные издержки снижаются не за счет включения отдельных видов деятельности во внутреннюю структуру фирмы, а путем передачи отдельных операций независимым фирмам, то есть путем аутсорсинга. То есть, **аутсорсинг - это перекладывание на других субъектов собственных трансакционных издержек.**

Аутсорсинг позволяет усилить специализацию всех компаний. Любая фирма (организация, предприятие, отдельный индивидуум) получает возможность сосредоточиться на своем основном деловом процессе:

---

[49] *Паринов С.И.* Третья форма управления для сетевой экономики // parinov@ieie.nsc.ru. – 1999. – 28 января.

[50] В экономической литературе понятие "виртуальное предприятие" используется в узком и широком смысле слова. В узком смысле слова – "это добровольная временная форма кооперации нескольких, как правило, независимых партнеров (предприятий, институтов, отдельных лиц), обеспечивающая благодаря оптимизации системы производства благ большую выгоду клиентам". В широком смысле слова виртуальное предприятие представляет собой сеть контрактов, реализуемых в электронной среде (киберпространстве). //*Вютрих Х.А., Филипп А.Ф.* Виртуализация как возможный путь развития управления // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 5. – С. 12.

[51] *Олейник А. Н.* Модель сетевого капитализма // Вопросы экономики, 2003. №8 .

производстве высокотехнологичных «расширенных продуктов» по индивидуальным запросам потребителей, производстве знаний, производстве новых идей, технологий, решений.

В мире сейчас существует три основных типа компаний:

- компании, которые осуществляют полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта;

- компании, которые занимаются преимущественно инжинирингом, а производство если и имеют, то только опытное. Изготовление всех деталей заказывают по аутсорсингу;

- компании, которые инжинирингом практически не занимаются, а, располагая передовым оборудованием, оказывают услуги по производству изделий по чужому инжинирингу, и при необходимости под чужой торговой маркой[52].

Аналитики предсказывают в XXI веке лавинообразный рост количества специализированных предприятий, которые будут обслуживать во многих компаниях только один деловой процесс. Однако концентрация фирмы на ключевых компетенциях не означает разорванности единого воспроизводственного процесса. Воспроизводственный процесс теперь реализуется в сложной системе контрактно-договорных отношений, как формальных, так и неформальных.

Особенно широкое поле для аутсорсинга, на наш взгляд, дает **кластерная форма организации экономики.** Поэтому рассмотрим ее возможности в этом плане более детально.

---

[52] *Дука Б.* Аутсорсинг: критерии естественного отбора. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

На кластеры обратил внимание М. Портер, который определил их следующим образом: «Кластер - это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организации, действующих в определённой сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга»[53]. Портер обнаружил, что наиболее конкурентоспособные в международных масштабах фирмы одной отрасли обычно не бессистемно разбросаны по разным развитым государствам, а имеют свойство концентрироваться в одной и той же стране, а порой даже в одном и том же регионе страны.

М. Киселев приводит три определения кластеров, каждое из которых особо подчеркивает какую-то его черту.

- Это регионально ограниченные формы экономической активности внутри родственных секторов, обычно привязанные к тем или иным научным учреждениям (НИИ, университетам и т. д.).
- Это вертикальные производственные цепочки; довольно узко определенные секторы, в которых смежные этапы производственного процесса образуют ядро кластера (например, цепочка «поставщик – производитель - сбытовик - клиент»). В эту же категорию попадают сети, формирующиеся вокруг головных фирм.
- Это отрасли промышленности, определенные на высоком уровне агрегации (например, «химический кластер») или совокупности секторов на еще более высоком уровне агрегации (например, «агропромышленный кластер»)[54].

Исследователи отмечают, что кластер означает потенциал, реализуемый посредствам использования преимуществ характерных для сети. Кластер в этом смысле - лишь «разновидность сети», так как сеть в классическом смысле вступает в противоречие с конкуренцией и конкурентоспособностью,

---

[53] *Портер М.* Конкуренция. -М.: 2002, с.207.

[54] *Киселев А. Н.* Кластерный подход, субконтрактация и внедрение систем менеджмента качества – стратегия и инструментарий для повышения конкурентоспособности малого бизнеса и его роли в развитии территорий.Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

составляющих его основу. «Сеть» в таком случае - результат пространственной концентрации субъектов, так или иначе задействованных в спецификой цепочке ценности производства конечных товаров или услуг.

Кластеры изучали и другие ученые. Е. Лимер рассматривал кластеры с высоким уровнем экспорта[55]. И. Толенадо и Д. Солье использовали более узкую интерпретацию кластера, назвав его «фильер». Его формирование объясняется технологической зависимостью одного сектора от другого[56]. Теория В. Фельдмана базируется на тезисе о том, что механизмы, которые ведут к образованию кластеров основаны на диверсификации, которая, в свою очередь, следует модели «затраты-выпуск»[57].

Компании выигрывают, имея возможность делиться положительным опытом и снижать затраты, совместно используя одни и те же услуги и поставщиков. Постоянное взаимодействие способствует формальному и неформальному обмену знаниями, сотрудничеству между организациями с взаимодополняющими активами и профессиональными навыками. Образование так называемой «критической массы» компаний в кластере служит стимулом для дальнейшего привлечения в кластер новых компаний, инвестиций, услуг и поставщиков, а также поддерживает процессы формирования собственных профессиональных кадров.

На схеме 5 наглядно представлен возможный состав кластера.

Схема 5 [58]

---

[55] См. *Leamer E.E.* Souses of International Comparative Advantage: Theory and Evidence / Cambridge, MIT Press, 1984.

[56] См. *Tolenado J.A.* Propjs des Filires Industrielles. - Revue d'Economie Industrielle. - V. 6. - 1978. - .№ 4. - P. 149-158; Soulie D. Filieres de Production et Integration Vertical. - Annales des Mines, Janvier 1989. - P. 21-28.

[57] См. *Feldman V. P., Audretsch D.B.* Innovation in Cities: Science based Diversity, Specialization and Localized Competition-European Economic Review. - 1999. - № 43. - P. 409-429.

[58] См. *Хасаев Г.Р., Михеев Ю.В.* Кластеры - современные инструменты повышения конкурентоспособности региона (через Партнерство к будущему) //«КОМПАС промышленной реструктуризации»// http://www.compass-r.ru/st-5-03-1.htm

Кластер - сосредоточение наиболее эффективных и взаимосвязанных видов экономической деятельности, т.е. совокупность взаимосвязанных групп успешно конкурирующих фирм, которые образуют "золотое сечение, в западной интерпретации "diamond - бриллиант" всей экономической системы государства и обеспечивают конкурентные позиции на отраслевом, национальном и мировом рынках[59].

Это - сеть независимых производственных и/или сервисных фирм (включая их поставщиков оборудования, комплектующих и услуг), расположенных в достаточной географической близости, создателей технологий и ноу-хау (университеты, научно-исследовательские институты, инжиниринговые компании), связующих рыночных институтов (брокеры, консультанты) и потребителей, взаимодействующих друг с другом в рамках единой цепочки создания стоимости[60].

---

[59] *Мигранян А.А.* Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой// Вестник КРСУ, № 3 2002

[60] В литературе существуют различные подходы к классификациям кластеров. Г.Р. Хасаев и Ю.В. Михеев выделяют следующие три типа кластеров: однородный, фокальный (ядерный) и сетевой (См. приложение 1).

В экономической литературе описано 7 основных характеристик кластеров:

- *географическая*: построение пространственных кластеров экономической активности, начиная от сугубо местных (например, садоводство в Нидерландах) до подлинно глобальных (аэрокосмический кластер);
- *горизонтальная*: несколько отраслей/секторов могут входить в более крупный кластер (например, система мегакластеров в экономике Нидерландов);
- *вертикальная*: в кластерах могут присутствовать смежные этапы производственного процесса. При этом важно, кто именно из участников сети является инициатором и конечным исполнителем инноваций в рамках кластера;
- *латеральная*: в кластер объединяются разные секторы, которые могут обеспечить экономию за счет эффекта масштаба, что приводит к новым комбинациям (например, мультимедийный кластер);
- *технологическая*: совокупность отраслей, пользующихся одной и той же технологией (как, например, биотехнологический кластер);
- *фокусная*: кластер фирм, сосредоточенных вокруг одного центра - предприятия, НИИ или учебного заведения;
- *качественная*: здесь существенен не только вопрос о том, действительно ли фирмы сотрудничают, но и то, каким образом они это делают, так как сеть далеко не всегда автоматически стимулирует развитие инноваций[61].

В мире широко известны примеры очень успешных кластеров:

- информационных технологий в Силиконовой долине (США),
- автомобильный (Северный Рейн-Вестфалия, Германия),
- парфюмерный кластер в Грасе (Франция),

---

[61] *Цихан Т.В.* Кластерная теория экономического развития// «Теория и практика управления», №5, 2003. С.

- кластер телекоммуникаций в Хельсинки (Финляндия),
- лесной (Финляндия),
- химический (Сингапур),
- биотехнологический (Швеция),
- продуктовый (Аризона, США),
- продуктовый (Франция),
- телекоммуникаций (Италия),
- аэрокосмический (Испания).

Ключевые промышленные кластеры в Германии - химия, машиностроение и Франции - производство продуктов питания, косметики сформировались в 50-60-е годы прошлого столетия. В результате, взаимодействие целых групп отраслей внутри кластеров способствовало росту занятости, инвестиций и ускорило распространение передовых технологий в национальной экономике.

В последнее время пример успешных кластеров – Финляндия. В настоящее время Финляндия, имея 0,5% мировых запасов лесных ресурсов, обеспечивает более 10% мирового экспорта продукции деревопереработки, в том числе 25% мирового экспорта качественной бумаги. Доля Финляндии на рынках телекоммуникационной продукции также исключительно высока для столь маленькой страны: около 30% рынка оборудования для мобильной связи и почти 40% рынка мобильных телефонов, что говорит об очень высоком уровне конкурентоспособности[62].

В целом ряде стран государство не только способствует формированию кластеров, но и само становится участником сетей. В Германии с 1995 г. действует программа создания биотехнологических кластеров *Bio Regio*. В Великобритании правительство определило районы вокруг Эдинбурга, Оксфорда и Юго-Восточной Англии как основные регионы размещения

---

[62] Кластеры конкурентоспособности //Эксперт Северо-Запад #43 (152) от 17 ноября 2003 года// www.expert.ru

биотехнологических фирм. В Норвегии правительство стимулирует сотрудничество между фирмами в кластере “морское хозяйство”. Кластерная стратегия практикуется также в Дании, Нидерландах, Канаде, ЮАР, Франции, Италии.

В первую очередь кластеры направлены на повышение конкурентоспособности участников за счёт внедрения новых технологий. Аутсорсинг играет большую роль во взаимодействиях в кластере. Он способствует не только снижению издержек, но и обеспечивает занятость в условиях реформирования крупных предприятий. Аутсорсинг придает более эффективный характер внедрению инноваций в наукоемких отраслях. При этом увеличивается потенциальный рынок инжиниринговых и консалтинговых услуг для малых предприятий за счет внедрения аутсорсинга. Для аутсорсиновых компаний расширяется доступ к информации о потребностях рынка и продвижение продукции и услуг малого бизнеса на рынок крупных предприятий.

Кластеры – подвижные образования. Они формируются, расширяются, сужаются, распадаться. Кластеры предоставляет исключительно благоприятные условия для развития специализированных производств, прежде всего обслуживающего и поддерживающего характера. Лидирующие на мировом рынке крупные компании и фирмы нуждаются в большом количестве приспособленного к их технологиям оборудования, материалов и т.п., что создает емкий рынок для небольших фирм с инновационной направленностью, которые в будущем и становятся генератором конкурентных преимуществ. Кластеры дает работу и множеству мелких фирм - поставщиков простых комплектующих.

Основной механизм развития любого кластера – сочетание конкуренции и кооперации, взаимодействие всех основных участников – малых и крупных предприятий, приводящее к синергетическому эффекту. Аутсорсинговые (субконтрактные) отношения крупных и мелких специализированных компаний являются одним из важных механизмов

взаимодействия предприятий в кластере. Наличие этой системы в значительной степени определяет успешность многих кластеров Европы и Японии.

В кластерах проявилась общемировая тенденция аутсорсинга – концентрация крупных компаний на главных направлениях и делегирование производства промежуточных продуктов и сферы услуг другим компаниям, в том числе и средним и малым.

Однако, как ни важны мотивации к объединению в кластеры, для многих малых фирм организация такого сотрудничества - далеко не простое дело. Малым фирмам приходится решать, до какой степени они готовы идти на длительное тесное сотрудничество, какие знания придется им вносить со своей стороны, а какие они хотели бы придержать, - и все это требует высокого уровня внутренней организации[63].

Аутсорсинг имеет большие перспективы в развивающихся кластерах. Это хорошо видно на примере кластеров Финляндии, которая, как уже отмечено выше, дает свежие примеры успешных кластеров. В Финляндии были проведены исследования на эту тему в 1995 и в 2001 году[64]. Специалистами Института исследования экономики Финляндии (ETLA) методами анализа таблиц "затраты-выпуск" были идентифицированы девятьосновных кластеров: лесной, информационный ителекоммуникационный,металлургический, энергетический, бизнес-услуг, здравоохранения, машиностроительный, пищевой, строительный[65]. В таблице 3 перечислены кластеры, которые классифицированы по степени их зрелости. Чем большая степень зрелости кластера, тем более интенсивно внутреннее

---

[63] Более подробно см. http://subcontract.ru/Docum/DocumShow_DocumID_168.html

[64] Кластеры конкурентоспособности //Эксперт Северо-Запад #43 (152) от 17 ноября 2003 года// www.expert.ru

[65]Индикаторами международной конкурентоспособности конечной продукции отраслей, объединенных в кластеры, в процессе исследования служили: превышение доли продукции данной отрасли на мировом рынке над суммарной долей страны в общей мировой торговле; превышение отраслевого экспорта над импортом. В то время как потенциальная конкурентоспособность фиксировалась в случае, если темпы роста объемов продаж, прибыли и инвестиций, а также уровень производительности труда в данной отрасли выше среднеотраслевых в мире.

взаимодействие в рамках совместных проектов и работы межотраслевых организаций, а, следовательно, и развитие аутсорсинга.

Таблица 3[66]

Промышленные кластеры Финляндии

Тип	Краткая характеристика типа	Кластер	Некоторые ведущие компании
Сильный	Эффективная структура кластера, отражающая важнейшие этапы производственного цикла, высокая конкуренция и активное взаимодействие между участниками создают устойчивые конкурентные преимущества	Лесной	Stora Enso, UPM-Kymmene, Metsaliitto Group, Ahlstrom, Myllykoski, Vapo, Raisio Chemicals, Kemira Chemicals, Finnish Chemicals
		Информационный и телекоммуникационный	Nokia, Sonera, Elcoteq, Elisa Communications, Tellabs, Perlos, Flextronics, Siemens, Eriksson, Sanoma-WSOY, Alma-Media, Yleisradio, Suomen Posti
Устойчивый	Структура кластера стабильно развивается, однако в настоящее время не накоплена критическая масса производственного потенциала для получения значительных преимуществ от агломерации, активное внутрикластерное взаимодействие	Металлургический	Outokumpu, Rautaruukki, AvestaPolarit, Kuusakoski, Imatra Steel, OMG Finland
		Энергетический	Wärtsilä, ABB, Foster Wheeler Energia, Kvaerner Pulping, Helvar, NK Cables, Fortum, PVO, Teboil, Gasum, Suomen Petrooli
		Машиностроение	Metso-Paper, Metso Minerals, Sandvik-Tamrock, Andritz, Partek, Timberjack, KCI Konecranes, Kvaerner Masa-Yards, Aker Finnyards
Потенциальный	Структура кластера пока еще весьма фрагментирована, но интенсивно развивается	Бизнес-услуги	Jaakko Pöyry Group, Tietoenator, IBM, Novo Group, Fujitsu Invia
		Здравоохранение	Orion, Leiras, Wallac, Instumentarium, Amer, Tamro, Raisio Life Sciences, Leading Hospitals
Латентный	Существуют лишь отдельные кластерные структуры, не хватает устойчивых коммуникативных взаимосвязей	Пищевой	Valio, Raisio Nutrition, Hartwall, Fazer, Atria, HK Ruokatalo, Sinebrychof, Danisco Finland, Al-ko, Huhtamäki, SOK, Inex, Tradeka, Stockmann
		Строительный	Kone, Abloy, Sanitec, Uponor, KWH Pipe, Retting, Tikkurilla, Additek Finland, YIT-Yhtymä, Lemminkäinen, Skanska, SVR Yhtymä

Источник: ETLA

Важнейшие экономические показатели кластеров и ожидаемая динамика их роста представлены в таблице приложения 2.

Кластер информационных и телекоммуникационных технологий (за последние 10 лет эволюционировал из категории потенциальных кластеров в сильные. Хотя подавляющая часть продукции кластера производится одной компанией *Nokia*, под этот кластер созданы сеть связанных производств и услуг, система образования, инновационная система, и т.д. Прогнозируемые темпы развития этого кластера до 2015 года составляют 8,1% в год, что более

[66] Кластеры конкурентоспособности //Эксперт Северо-Запад #43 (152) от 17 ноября 2003 года// www.expert.ru

чем в 2,5 раза превышает ожидаемые темпы развития экономики в целом (3,2%).[67] Все это создает предпосылки для дальнейшего развития аутосорсинга в данном кластере. В частности, ключевым аспектом стратегического развития таких кластеров, как информационный и телекоммуникационный, лесной, энергетический и машиностроительный, будет являться глобализация операций, ориентация на потребителей конкретных региональных рынков, увеличение сервисной составляющей продукции, экспорт инжиниринговых услуг при сохранении лидерства в новых технологиях[68].

Таким образом, заключая данную главу, можно отметить, что в настоящее время существуют все условия для дальнейшего развития такой модели хозяйствования как аутсорсинг.

---

[67] http://subcontract.ru/Docum/DocumShow_DocumID_105.html

[68] *Киселев А. Н.* Кластерный подход, субконтрактация и внедрение систем менеджмента качества – стратегия и инструментарий для повышения конкурентоспособности малого бизнеса и его роли в развитии территорий.Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

ГЛАВА 2.

АУТСОРСИНГ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ ЭКОНОМИКОЙ

2.1. Формы, направления и распространение аутсорсинга

В первой главе была определена сущность аутсорсинга, его основа и перспективы. Вопрос о формах аутсорсинга был немного затронут. Теперь остановимся на нем более детально.

В литературе выделяют несколько **видов аутсорсинга** на основе различных критериальных подходов.

Например, И. Лароз[69] выделяет три вида аутсорсинга.

Первый **связан с выполнением одноразовых и краткосрочных рабочих заданий.** Типичным примером такого поведения является отсылка верстки в репроцентр, который продуцирует бумажный тираж в нужном числе экземпляров, брошюрует и упаковывает выпуск. Другой типичный пример аутсорсинга дают юридические конторы: прежде чем выносят дело на суд, они нанимают существующие сыскные агенства для того, чтобы они предоставили нужные данные.

Второй **формой аутсорсинга, по ее мнению, является временная, сезонная, консультативная и контрактная поддержка.** Специалисты-аутсорсеры прибывают на место, когда нет возможности выслать предмет деятельности к ним в офис, например, из-за физической невозможности (оборудование установлено стационарно, например), конфиденциальности предмета, и т. п. Агентства по оказанию экстренных услуг - самый подходящий пример посреднического аутсорсинга. Их существует огромное количество и большинство из них доступно по телефонному вызову или через Интернет[70].

---

[69] www.suite101.com/article.cfm/5325/47979

[70] Сайт Net-Temps (www.nettemps.com), содержит огромное число ссылок на подобных аутсорсеров. Услуги, предоставляемые данными организациями, лежат в широком спектре: технические

Третий **вид аутсорсинга возникает тогда, когда чья-то профессиональная позиция становится избыточной (или резервной).** Такие исходы обычны при слияниях или поглощениях капиталов. Многие компании предпочитают делать из своих прежних сотрудников аутсорсеров[71].

Можно в целом согласиться с данным подходом при одном исключении. И. Лароз ко второй категории отнесла компании, которые сфокусированы на высоких технологиях и новейших средствах массовой информации (ИТ-аутсорсинг). Такого рода сервисы характерны тем, что они способны выполнять не только эпизодические и краткосрочные работы, но и вести постоянный подряд, например, в таких делах, как провайдерство и услуги в коммуникациях, развитие бизнеса, профессиональное рекламное и маркетинговое сопровождение и т.п.

На наш взгляд, данный вид аутсорсинга следует выделить в отдельную категорию в силу его особенностей, поскольку именно здесь устанавливаются наиболее прочные длительные связи между компаниями. Данный вид аутсорсинга имеет массу особенностей, которые будут раскрыты во второй главе работы.

В литературе существует и другой подход к систематизации видов аутсорсинга. Он основан на степени интеграции компании - аутсорсера с основной компанией. В данном случае выделяют:

1) функциональный аутсорсинг - степень влияния аутсорсера на бизнес заказчика минимальна, так как выполняет определенный договором объем работы в согласованные с заказчиком сроки[72] (типичным примером является ИТ аутсорсинг);

проекты, учет и финансы, рекрутинг, оказание медицинской помощи, информационный сервис, управление, транспорт и т. д. См. *Гордиенко И.* Аутсорсинг// Инфо-Бизнес. 03.07.2001

[71] Практика такого рода отслеживается многими онлайновыми сервисами, среди которых можно упомянуть компанию Drake, Beam, Morin (www. dbm.com), которая наблюдает за уволенными руководителями компаний и старается находить для них достойные занятия. //См. *Гордиенко И.* Аутсорсинг// Инфо-Бизнес. 03.07.2001

[72] См. *Лозинский С.В.* http://www.bookers.ru/articles/art1.php

2) аутсорсинг бизнес-процессов - при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг клиент **интегрирует** аутсорсера в свою организационную структуру. Это связано с переключением внутренних связей с другими подразделениями фирмы заказчика, внешних связей с его клиентами на фирму-аутсорсера[73].

Институт аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), в своих исследованиях разграничивает **ИТ-аутсорсинг, АБП-аутсорсинг, или аутсорсинг бизнес-процессов[74].**

ИТ-аутсорсинг (аутсорсинг, основанный на информационных технологиях) получает все более широкое распространение. Он существует как самостоятельно, так и служит основой для других форм аутсорсинга. По данным аналитической компании *Gartner Research*, доля расходов на услуги внешних компаний в структуре ИТ-бюджета на сегодняшний день составляет 14%, что сравнимо с расходами на пакетное программное (17%) и оборудование (21%). По данным исследования *CIO Research*, более 2/3 опрошенных компаний активно используют аутсорсинг ИТ-услуг[75].

Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП) включает передачу сторонней фирме отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными. Например, бухгалтерский учет, управление персоналом, реклама, логистика и др. По мнению уже упомянутого института, аутсорсинг бизнес-процессов является необычайно динамично развивающимся видом, причем наибольший рост проявляет аутсорсинг в сфере финансов и бухгалтерского учета. Исследование шестисот фирм, проведенное в 1997 г. Американской ассоциацией менеджмента, показало, что уже к тому моменту пятая часть

---

[73] Например, в "бухгалтерском аутсорсинге" различается функциональный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов. Функциональный аутсорсинг предполагает разовую подготовку финансовых документов. Услуги бухгалтерского сопровождения на условиях аутсорсинга бизнес-процессов уже включают ведение бухгалтерии, представительство, кадровое обеспечение. Оказание таких услуг предполагает тесную интеграцию бухгалтерских и других технологических процессов в бизнес-структуру клиентской компании.

[74] Официальный сайт международного института аутсорсинга: http://www.outsourcing.com

[75] *Вайнштейн В.* Российский аутсорсинг в зеркале мирового опыта.// http://www.ibusiness.ru/project/outsorc/32823/

опрошенных фирм передала на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, о четыре пятых фирм - часть административных функций.

Традиционно считалось, что на аутсорсинг следует передавать лишь второстепенные, периферийные функции, некритичные для конкурентоспособности компании, основная же деятельность (core competencies), дающая долгосрочное конкурентное преимущество, должна быть жестко контролируема и тщательно защищено. Распространено мнение, что никогда не следует передавать функции, базирующиеся на навыках и знаниях, такие дизайн продукта, создание услуг, разработка технологии, обслуживание клиентов, логистика. Компания должна оставлять в своей компетенции гибкие, долгосрочные основы, которые дают возможность к адаптации и эволюции; уникальные ресурсы в цепочке добавленной стоимости; деятельность, в которой компания доминирует; элементы, важные для взаимодействия с постоянными потребителями в долгосрочном периоде.

Однако существуют ситуации, когда аутсорсинг основных функций может быть весьма полезен, а иногда и просто необходим. Например, если фирма существенно отстало от своих конкурентов, она может передать часть основной деятельности кому-то из них, чтобы приобрести необходимые знания. Или в случае, когда происходит технологический скачок и фирма не может самостоятельно успеть за развитием технологий. Может произойти и смещение источника получения прибыли в цепочке добавленной стоимости, тогда функции, рассматриваемые как ключевые, резко отодвинутся на периферию и могут быть переданы на аутсорсинг. Кроме того, может оказаться, что для выхода на только что возникшие и быстро развивающиеся рынки компания не обладает достаточным запасом ресурсов и необходимыми технологическими возможностями, и тогда тоже возможно взаимодействие с фирмами, работающими на том же рынке и рассматривавшимися до этого как конкуренты[76].

[76] См. подробнее *Фурщик А.* «Инвестиции в России» № 11, 2002.

В литературе выделяют также и **производственный (производственно-технологический) аутсорсинг - э**то передача сторонней организации **основных** для компании бизнес-процессов (часть своей производственной цепочки или целиком весь цикл производства). Возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. Исследования Американской ассоциации менеджмента (American Management Association) показали, что уже в 1997 г. более половины промышленных компаний передали на аутсорсинг хотя бы один компонент своего производственного процесса[77].

Имеется множество тому примеров. Автомобильные компании Японии в настоящий момент занимаются фактически только проектированием, сборкой и реализацией продукции, а большая часть деталей и комплектующих производится сторонними, зачастую небольшими предприятиями. По данным ВТО, в 1998 г. лишь 37% стоимости выпускаемого в США автомобиля производилось на родине. При этом 30% стоимости автомобилей направлялось в Южную Корею за сборку машин, 17,5% стоимости шло в Японию на покупку комплектующих и современных технологий, 7,5%- в Германию за дизайн, 4% - в Тайвань и Сингапур за мелкие детали, 2,5% - в Великобританию на рекламу и маркетинг, 1,5% - в Ирландию и Барбадос за обработку данных[78].

Данная классификация, по нашему мнению, хороша тем, что выделен ИТ-аутсорсинг, который имеет большие особенности, часто предшествует другим видам аутсорсинга и требует отдельного рассмотрения. Следует отметить, что производственный аутсорсинг по сути дела это - субконтрактация, которая организуется основной компанией сверху.

В сфере высоких технологий популярная модель разделения труда называется OEM (Original Equipment Manufacturer). OEM-производитель

---

[77] *Bryce D. J., Useem M.* The impact of corporate outsourcing on company value //European Management Journal. 1998. Vol. 16 (6). P. 635-643.

[78]См. World Trade Organization. Annual Report 1998. - Geneva: World Trade Organization (WTO), 1998.

разрабатывает или производит изделие в соответствии с проектом (техническим заданием) заказчика. Заказчик либо добавляет в готовое изделие новые свойства перед его продажей, либо меняет этикетку на свою, либо встраивает приобретенные продукты в свои изделия. В последнее время термин "OEM-производитель" приобрел универсальный смысл, и продавца, добавляющего стоимость в заказанные по OEM-схеме устройства, также стали называть OEM-производителем. Например, в партнерстве между производителем промышленного оборудования, который комплектует свои машины встроенными системами управления, и компанией, которая производит эти встроенные системы по аутсорсингу, обе стороны называются OEM-производителями.

В первой главе уже приводились аргументы «за» и «против» аутсорсинга. Теперь вернемся к этому вопросу вновь, чтобы рассмотреть его более подробно и более со стороны компании-аутсорсера.

Компания-аутсорсер должна обеспечить выгодность применения аутсорсинга и выиграть в конкуренции с другими подобными компаниями. Аутсорсер должен обеспечить снижение себестоимости функций, которые берет на аутсорсинг. Для этого она должна осуществлять порученных ему функций дешевле и качественнее. Для этого есть определенные возможности вследствие: специализации в узкой области; эффекта масштаба, достигаемого при выполнении однотипных операций одновременно для множества клиентов; использования новейших технологий; высокой квалификации персонала.

Компания-заказчик на развитом рынке аутсорсинга имеет возможность выбрать именно тех аутсорсеров, которые обладают наибольшим опытом в данной области. То есть на рынке аутсорсинга имеется конкуренция. И компания - аутсорсер должна обеспечить ряд условий для привлечения заказчиков: профессионализм, надежность, снижение стоимости своих услуг и прочее (см. таблицу 3. Она должна обеспечить выполнение контракта любой ценой. Например, одна из тенденций заключается в том, что крупные ИТ-компании выступают

одновременно и как поставщики, и как заказчики ИТ-услуг, т.е. аутсорсинг ресурсов и аутсорсинг задач переплетаются между собой[79]. Поставщику зачастую не хватает собственных ресурсов для выполнения большого и сложного заказа, поэтому и привлекаются небольшие группы разработчиков.

Таблица 4

ЦЕЛИ И КАЧЕСТВА АУТСОРСИНГОВОЙ КОМПАНИИ	
Снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру. Это происходит за счет узкой специализации.	Профессионализм. Выполнение многочисленных однотипных задач обеспечивает накопление практического опыта.
Путь к новым технологиям. За счет эффекта «оптовых» продаж своих услуг аутсорсер имеет больше стимулов в приобретение и освоение новых технологий работы.	Надежность. Договор с фирмой прорабатывается более детально, чем со штатными сотрудниками.

Сузив множество потенциальных аутсорсеров, необходимо провести конкурс, чтобы создать конкуренцию между ними. При этом надо скептически относиться к возможностям рынка: может оказаться, что никто не сможет предложить то, что необходимо компании. По итогам конкурса, в зависимости от принятого ранее решения о разбиении задачи, компания должно выбрать одного или нескольких аутсорсеров. Дилемма о количестве аутсорсеров неизбежна: ведь чем больше аутсорсеров, тем больше гибкости при работе с ними, но зато меньшее количество аутсорсеров легче контролировать. Фирме же важно приобрести дополнительную гибкость, которая достигается при

[79] *Скоробогатов А. А.* так ли необходим аутсорсинг?.. //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

взаимодействии с внешними подрядчиками, в частности, за счет простоты изменения условий договора (не надо противодействовать профсоюзам и собственным менеджерам), но важно не лишиться при этом контроля.

Кроме того, контракт сразу с несколькими аутсорсерами помогает повысить качество обслуживания и избежать «вздувания» цен за счет постоянной конкуренции между исполнителями. Однако при таком варианте возникает целый ряд дополнительных трудностей для управленцев: следует убедиться, что выбранные аутсорсеры способны работать единой командой; необходимо непрерывно координировать роботу аутсорсеров, которая ведется совместно, чтобы не было дублирования и тем самым не увеличивалась стоимость выполнения заказа; наконец, при работе с несколькими аутсорсерами вопрос контроля встает острее, чем при работе с одним.

При заключении с аутсорсерами контракта необходимо позаботиться, чтобы он максимально снижал риски аутсорсинга. Для этого он должен быть краткосрочным на начальной стадии, чтобы определить все скрытые издержки, и должен предусматривать постоянный контроль и взаимодействие с аутсорсерами.

А. Фурщик правильно отмечает: «Однако нужно учитывать, что при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает реальный риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг. Снизить этот риск можно, заказав различных аспектов бизнеса разным аутсорсерам, хотя это и увеличивает издержки. Другой опасностью является потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения»[80].

Имеется группа новых рисков, которая обусловлена вероятностью остановки сервиса, если вдруг фирма, его предоставляющая, исчезнет с рынка. Другая группа связана с обеспечением конфиденциальности данных, которые передаются сторонней фирме. Однако здесь стоит сравнить риск утечки данных

[80] *Фурщик А.* «Инвестиции в России» № 11, 2002.

через персонал компании-аутсорсера и через собственных сотрудников. Мировой опыт свидетельствует, что во втором случае риски выше[81]. Самое главное - партнер должен быть очень надежным.

Экономическая целесообразность аутсорсинга вполне может перевесить такие проблемы, как передача некоторых критически важных бизнес-функций стороннему исполнителю. Различные исследования утверждают, что сократить издержки производства при аутсорсинге можно на 30-50%, хотя при этом появляются другие расходы, связанные, например, с поиском исполнителей и поставщиков услуг аренды приложений, доставкой продукции и т.п. Но их величина, как правило, несопоставима с расходами на реализацию задач собственными силами.

Решить, когда предприятие должно переходить на аутсорсинг и должно ли вообще - это вопрос для финансового директора, роль которого в современных компаниях постоянно возрастает[82]. Целесообразность того или иного действия определяется бизнес-приоритетами компании на фоне оценки возможных рисков - потери информации, несанкционированного доступа и т.п.

Наиболее активно используют аутсорсинг крупные компании с численностью персонала более тысячи человек. Обычно это компании, работающие в инновационных секторах (ИТ, телеком), или зрелые компании «традиционной экономики», работающие на конкурентных рынках — в финансовом секторе, в сфере обслуживания. Так, компания *Nokia* еще с 2001 года сотрудничает с *Hewlett-Packard,* которая осуществляет управление ИТ-инфраструктурой и корпоративной информационной системой *Nokia*. Размер

---

[81] Там же.

[82] *Старикова Л.* О роли финдиректора. //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

годового контракта — около 100 млн. $[83]. Основной мотив для крупных компаний — концентрация на основном бизнесе. И аутсорсинг дает больший эффект, чем постоянные реорганизации и сокращения появляющихся как грибы новых отделений и департаментов.

Аутсорсинг для средних по размеру компаний (до тысячи человек) — это, прежде всего, снижение расходов и повышение эффективности за счет использования опыта профессионалов. Зачастую компании передают некоторые бизнес-процессы внешним исполнителям, поскольку просто не в состоянии быстро найти специалистов необходимой квалификации и эффективно осуществлять эти процессы самостоятельно.

Вместе с тем применение аутсорсинга предприятиями малого и среднего бизнеса пока ограничено, та как они не могут позволить себе тратить значительную часть бюджета, например, на ИТ: покупку компьютеров, прокладку более производительных сетей, установку новых серверов и т.п. Однако они могут сделать выбор между ИТ-аутсорсингом и арендой необходимых бизнес-приложений, или ресурсов (ASP-услуги)[84].

П. Штрассман выявил, что компании, прибегающие к аутсорсингу информационных систем это – часто крупные корпорации, находящиеся в тяжелом финансовом положении. (Данная мера, являющаяся обычно частью антикризисной программы "сжатия" (downsizing) фирмы, вызывает краткосрочный позитивный отклик биржи: стоимость акций растет).

В долгосрочной (около пяти лет) перспективе корпорации, прибегнувшие к ИТ-аутсорсингу, перестают выделяться по своим финансовым

---

[83] *Прокшин К.* Модель для развитых. Коммерсантъ

[84] ASP-услуги (Application Service Provider)- это типовой набор решений или приложений для использования многими клиентами, и если при взаимотношениях между клиентами и заказчиками аутсорсинг использует модель "один-к-одному", то ASP - "один-ко-многим". Схема ASP позволяет избежать значительных финансовых вложений на последующую модернизацию или смену программного обеспечения и адаптацию его под нужды предприятия - ведь все необходимые действия выполняются уже при выборе и оценке функциональных возможностей ПО, когда по сути еще не затрачено ни копейки. По логике это должно привести к росту интереса к ASP.

показателям. Иначе говоря, если вы рассмотрите отдельно фирмы, передающие на аутсорсинг 50% и более своих ИТ-операций, то успешные и неудачливые будут встречаться среди них столь же часто, как и во всей выборке. Аутсорсинг в данном случае сродни антикризисному управлению[85].

Несмотря на риски, аутсорсинг активно применяется во многих странах мира. На Западе, особенно в США, аутсорсинг стал привычным явлением. Этому способствовало в первую очередь развитие ИТ-аутсорсинга и популярность офшорного программирования. В США примерно пятая часть всех ИТ-расходов сегодня попадает в руки аутсорсинговых компаний. При этом до 70 % всех контрактов по разным причинам заканчиваются досрочно[86]. Штат Коннектикут заключил аутсорсинговый контракт на обслуживание всех своих информационных систем. В США даже федеральные налоги собираются с помощью аутсорсинга.[87]

Аутсорсинг широко применяется и в Европе. Правительство Великобритании передало информационные системы налоговых ведомств на аутсорисинговое обслуживание. В ФРГ аутсорсинг развивается и эволюционирует. Опрос 200 руководителей крупных компаний, действующих в немецкоязычных странах, который был проведен консалтинговой компанией *Accenture* в сотрудничестве с *Institut fuer Management und Consultin, привел к следующим результатам.*

Объем германского рынка аутсорсинга в ближайшие пять лет вырастет с 9 млрд. до примерно -13,8 млрд. евро, прогнозируют авторы основанного на этом опросе исследования. Однако в Германии этот рынок развивается все еще медленнее, чем в США и Великобритании. 80% опрошенных фирмуже имеют опыт с аутсорсинго-выми проектами, причем наибольший опыт в этой области накоплен производителями потребительских товаров и фирмами,

---

[85] См. *Шершульский В*. Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С.11.

[86] *Шеян И.* Точечный аутсорсинг. Computerworld. //http://www.datafort.ru/content/rus/162/1627-article.asp

[87] *В. Шершульский*. Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С.10-14.

действующими в сфере услуг. Значительное большинство респондентов уже осуществили по нескольку таких проектов, а 1/3 - больше, чем по 6.[88]

При этом до сих пор в большинстве случаев (87%) одни фирмы передавали другим те функции, которые не имели отношения к основным сферам их деятельности или мало их касались. Речь идет, в частности, об управлении зданиями, логистике, столовых и т. п. Другая классическая область аутсорсинга - информационные технологии (ИТ): почти 60% опрошенных компаний уже передали ИТ-функции другим, субподрядным фирмам. Решения о такой передаче, как правило, принимают правления или управления делами компаний, при этом берутся в расчет как экономическая выгода, так и риск подобных мер. По свидетельству вышеназванной консалтинговой компании, соотношение между этими двумя факторами изменилось в пользу первого, т. е. экономической выгоды. Осуществление аутсорсинга облегчается внедрением в малый бизнес информационных технологий, которые позволяют эффективнее планировать и использовать ресурсы.

В настоящее время большинство компаний прибегают к аутсорсингу почти исключительно в целях сокращения текущих расходов. Только 13% опрошенных фирм наряду с этим занимаются еще и аутсорсингом стратегических функций или основных сфер своей деятельности. Функции, связанные с реализацией продукции, видимо, и в будущем останутся в ведении самих этих компаний. 82% опрошенных намерены оставить за собой обслуживание клиентов, 88% не хотят передавать другим осуществление функций в сферах маркетинга, сбыта и внешнеэкономических связей. 42% опрошенных компаний ежегодно расходуют на аутсорсинг около 500 тыс. евро, 23% - от 500 тыс. до 1 млн., 16% - до 5 млн[89].

Авторы исследования прогнозируют существенный рост этих расходов (до 50% в ближайшие пять лет). Примерно 1/3 опрошенных компаний,

[88] БИКИ 15.X.2002 ЕК

[89] Там же.

прибегающих к аутсорсингу, заявила о своем намерении осуществить до 2007 г. стратегические аутсорсинговые проекты.

Рынок аутсорсинга переживает бурный рост. Развиваются специализированные аутсорсинговые компании, появляется целый ряд новых профессий. С одной стороны, это очень низкооплачиваемые и мало престижные виды работы (уборка помещений), с другой стороны, узкоспециализированные профессии (обслуживание компьютерных систем).

Появилось и продолжает проявляться столь много направлений аутсорсинга, что довольно трудно или невозможно все их перечислить. На аутсорсинг передаются бизнес-процессы в банковском деле, страховании, логистика, подбор персонала, документооборот компаний, ремонтные работы, сервисное обслуживание (технический аутсорсинг), обработка телефонных вызовов (call-центры), программирование, ведение бухгалтерии и многое другое.

В соответствии с классификацией, данной Институтом аутсорсинга, перейдем к детальному рассмотрению сначала ИТ-аутсорсинга, а затем АБП-аутсорсинга.

2.2. Роль ИТ-аутсорсинга в зарубежной рыночной экономике

Аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) - это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, а именно обслуживание сетевой инфраструктуры; проектирование и планирование автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением; системная интеграция; размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний; создание и поддержка публичных web-серверов; управление информационными системами; приобретение в лизинг компьютерного оборудования, оффшорное программирование.

Активное развитие ИТ-аутсорсинга во всем мире объясняется тем, что в связи со стремительным развитием технологий компаниям сложно самостоятельно отслеживать появление технологических новшеств и своевременно внедрять их, не имея большого штата технических специалистов. Оказывается, что компаниям, как правило, выгоднее привлекать опытные организации со штатом высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, чем создавать и расширять собственные специальные подразделения.

Основная отдача от ИТ-аутсорсинга состоит в значительном повышении эффективности финансового менеджмента, причем средством получения этой отдачи являются богатые технические возможности аутсорсеров и высокая квалификация персонала; кроме того, наблюдается тенденция роста числа контрактов, заключаемых сразу с несколькими поставщиками с целью дополнительного снижения издержек.

Старейшая специализированная ИТ-аутсорсинговая компания *EDS* в 1962 году была основана в Далласе Россом Перро. Первоначально он централизованно подводил балансы для нескольких банков, арендуя ночное время на мэйнфреймах (больших ЭВМ). Но когда *EDS* принесла *General Motors* годовую экономию в 44% (больше 4 млрд. долларов), взяв на себя сопровождение всех информационных потоков этой огромной корпорации, Перро понял, что стоит у истоков нового многообещающего бизнеса. Пропагандируемая многими специалистами в области корпоративной стратегии и менеджмента концепция перехода с функциональной модели управления организацией на модель, основанную на бизнес-процессах, потребовала от крупных компаний более гибкой интеграции внутрифирменных процессов и информационных потоков с внешней средой[90].

Рынок услуг, предоставляемых по схеме аутсорсинга, растет оказывая положительный эффект на развитие бизнеса в целом, хотя не исключены разного рода риски, связанные с потерей и кражей информации,

[90] Call-центр для банка: мода или необходимость? // Банковские технологии, № 3, 2003. С. 59-60.

несоблюдением договоров. По оценкам аналитической компании *Gartner Group*, в ближайшие годы доля аутсорсинга в общем объеме рынка ИТ-услуг увеличится вдвое - с 3% в 2004 году до 6-7% к 2008-му[91]. Такая тенденция сохранится и в будущем, поскольку наблюдается все больший спрос на call-, data-центры, решения для электронной коммерции и т.п.

Заказчик и клиент при этом несут трансакционные издержки, от которых и зависит выгодность аутсорсинга: если стоимость приобретения некой услуги на рынке высока, то соответствующие подразделения необходимо создавать на предприятии. Значительную часть трансакционных издержек (до 80%) по продаже, сбыту программного обеспечения, хранению или доставке информации по сетям при использовании аутсорсинга несет владелец ИТ-инфраструктуры.

Предлагаемые ИТ-аутсорсинговыми компаниями (системными интеграторами, операторами связи и т.п.) услуги и решения можно разделить на три группы:

1) поставка и внедрение бизнес-продуктов;
2) аппаратные, телекоммуникационные и системные средства для поддержания инфраструктуры в работоспособном состоянии;
3) сопровождение готовых информационных систем.

Важнейшая форма ИТ-аутсорсинга - оффшорное программирование, осуществляемое специализированными компаниями.

Аутсорсинг широко используется и в индустрии компьютерных игр[92]. Компании-разработчики безусловно относятся к разряду высотехнологичных, ведь именно они - главные потребители новейших процессов, видеокарт,

[91] *Лосев С.* Этот многогранный аутсорсинг //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

[92] *Бордо А.* Не только ИТ //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

средств разработки и специализированных графических инструментов, - но аутсорсинг в них несколько иной. Александр Бордо поясняет, что в большинстве случаев здесь используется аутсорсинг художественной компоненты разработки - набросков, текстур и 3D-моделей, проектирование миссий и игровых карт. При дистанционной работе с данными материалами заказчику легче задать требования, контролировать сроки и получать высокое качество на выходе. Но определенные виды работ, например такие, как программирование и дизайн, требуют, что называется, постоянного личного контакта, а потому выполняются собственными силами компании.

Чем объясняется все большая востребованность ИТ-аутсорсинга со стороны многих компаний, особенно за рубежом? На это есть ряд причин.

Во-первых, по данным той же *Gartner Research*, на мировом рынке основной движущей силой ИТ-аутсорсинга на сегодняшний день является необходимость сокращения ИТ-бюджетов компаний, за которой следует повышение качества сервиса и стремление сконцентрироваться на основном бизнесе.

Во-вторых, обращение к внешним поставщикам ИТ-услуг определяется проблемой дефицита ИТ-специалистов с определенными навыками.

В третьих, требуется дальнейшее сокращение затрат компаний за счет более высокой эффективности выполнения задач специализированными компаниями[93].

Таким образом, основная причина привлечения аутсорсеров их богатые технические возможности и квалификация персонала.

Существуют следующие формы ИТ-аутсорсинга, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5

---

[93] *Лозинский С.В.* http://www.bookers.ru/articles/art1.php

Основные ресурсы ИТ-аутсорсинга	
-профессиональный (специалисты)	**-производственно-технологический** (необходимые мощности)
-финансово-административный (аутсорсер может управлять проектами и транзакциями так, чтобы ускорить их выполнение и снизить стоимость);	**- географический** (в некоторых регионах мира работа может стоить дешевле).

Профессиональный аутсорсинг. Причина сосредоточения профессиональных ресурсов у ИТ-аутсорсера понятна: он систематически работает с близкими, но различными реализациями корпоративных деловых процедур.

Производственно-технологический аутсорсинг. Виртуальные офисы с почтовыми серверами и автоответчиками; публичные Web-серверы на аутсорсинге; провайдеры Интернета, обслуживание сетевой инфраструктуры, разработка автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением др.

Финансово-административный аутсорсинг. Успешные корпорации чаще прибегают к финансовому аутсорсингу в форме лизинга. Если заказчиком является корпорация, находящаяся в критическом положении, аутсорсинг может выразиться в приглашении временной команды руководителей[94].

Географический аутсорсинг. Перенос производств в регионы с дешевой рабочей силой, льготными налогами; размещение заказов на разработку и сопровождение программного обеспечения за рубежом (офшорное программирование).

[94] В США более 90% компьютерного оборудования производственного назначения приобретаются в лизинг.

Составить представление об основных направлениях ИТ-аутсорсинга можно по схеме 2.

Схема 6 [95]

В условиях, когда темп разработок постоянно ускоряется, элементная база непрерывно обновляется, а время вывода новых изделий на рынок сокращается, компании, работающие в сфере информационных, вычислительных, телекоммуникационных технологий, не могут позволить себе поддерживать конкурентный уровень абсолютно всех производственных процессов, поэтому стремятся сохранить компетенцию в ключевых производственных процессах, а неключевые передать на аутсорсинг.

Среди таких компаний *ComArch.* Сотрудничество с *ComArch* означает, что опыт, собранный в течение многих лет работы с большим количеством финансовых институтов, может быть использован для обеспечения быстрого и эффективного исполнения принятых решений. Среди наиболее известных продуктов, предлагаемых *ComArch:*

- **ORLANDO** -поддерживающая разнообразные услуги и управление операциями финансовых организаций.

[95] *Шершульский В*. Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С.10-14.

- **SUBREA** – полнофункциональное решение, поддерживающее деятельность страховых организаций.

Компании группы *ComArch* обладают передовыми высокотехнологичными решениями, соответствующими мировым стандартам. Основное направление деятельности группы *ComArch* – это рынок информационных систем. Это направление понимается как разработка и внедрение программного обеспечения, а также интеграция информационных систем. Среди клиентов *ComArch* многие известные компании мирового уровня, включая *Nokia Networks, Terra Telecommunications, Siemens Business Systems, Lucent Technologies, Nationale Nederlanden Pension Fund* (Национальный пенсионный фонд Нидерландов), *Scania Finance и AIG* (подробнее см. приложение 3).

У ИТ-аутсорсинга - большие перспективы. Они связаны с двумя рядами обстоятельств.

С одной стороны, бизнесмены собираются еще более активно применять информационные технологии. Исследование "Бизнес 2010", проведенное Economist Intelligent Unit (подразделением британского делового журнала The Economist) по заказу компании SAP AG[96], показало, что 83% респондентов рассматривают информационные технологии (ИТ) в качестве важного фактора, помогающего компаниям оперативно видоизменять свой бизнес. В то же время, 58% уверены, что информационные технологии являются не просто фактором роста экономической эффективности, но еще и серьезным средством конкурентной борьбы. Как отметил Х. Кагерманн, будущее за глобальными

---

[96] В ходе исследования, посвященного коллективному видению архитектуры бизнеса на перспективу до 2010 года, в 23 странах было опрошено более 4000 руководителей государственных и частных компаний, представляющих различные отрасли экономики. Если уточнить портрет аудитории, то можно отметить, что большинство (20%) - это первые лица компаний, президенты, а также генеральные и управляющие директоры. Интересно, что на долю ИТ-директоров приходится всего 3 %. Компании, в которых работают опрошенные, занимаются, в первую очередь, финансами (18%), розничной торговлей и услугами для конечных покупателей (16%), телекоммуникациями (11%), а также предоставлением различных услуг для корпоративного рынка (9%).// См. *Рудницкий Г.* Бизнес будущего: первый взгляд. http://www.ibusiness.ru/analytics/research/38543/ 18 апреля 2005.

управленческими ИТ-решениями, которые рассматриваются опрошенными как основной инструмент консолидации и построения бизнес-процессов[97].

С другой стороны, в информационных технологиях грядут большие перемены, связанные с крупными инновациями. Сложности их внедрения достаточно велики, что потребует во многих случаях привлечения узких специалистов.

Аналитическая компания *Gartner* представила свое видение перспективных инноваций. Для нашей работы исследования *Gartner* представляют интерес.

Схема 7. [98]

Принципиальные изменения в информационных технологиях

На схеме 7 представлены основные направления инноваций в информационных технологиях, начиная с 1970 года.

Такие революционные разработки как персональные компьютеры, сети и объединение сетей в Интернет — уже позади. Следующий этап – переход на беспроводное соединение. Следующим заметным шагом эволюции

---

[97] http://www.ibusiness.ru/analytics/research/38543/ 18 апреля 2005

[98] *Фенн Дж., Линден А.* Gartner: определены ключевые технологии на 2003-2012 гг. //http://www.cnews.ru/newcom/index.shtml?2003/03/25/142374#1

могло бы стать массовое распространение беспроводных сетей. Между тем, доминирование физического соединения, по оценкам, будет сохраняться вплоть до 2010 г., несмотря на активный рост беспроводных соединений в период 2007-2010 гг.

Беспроводная связь будет оставаться приоритетным направлением развития все ближайшие 10 лет. Коммуникационная адекватность общества будет определяться количеством граждан, использующих возможности беспроводного соединения и располагающих устройствами мобильной или беспроводной связи. Беспроводные технологии будут играть ключевую роль в трансформации платформ, используемых в мобильных устройствах, офисной и домашней компьютерной технике. В мобильных устройствах будут использоваться альтернативные источники питания. Ручка и бумага будут «оцифрованы». Мониторы получат повсеместное распространение. Мультимодальные интерфейсы будут включать возможности распознавания речи и почерка пользователя.

Для развития аутсорсинга принципиальное значение имеет целый ряд возможных изменений. В исследовании «Интегрированные решения для предприятий» указаны следующие тенденции[99].

- **Мониторинг бизнес-активности с целью поддержания адекватного соответствия корпоративной среды существующим условиям.** Разработка корпоративных решений, функционирующих в режиме реального времени требует постоянного доступа к критически необходимой информации из различных источников, что в свою очередь предполагает современную подвижную и быстро реконфигурируемую архитектуру.
- **К 2007 г. доминирующие позиции займет сервисно-ориентированная архитектура и веб-услуги.** Сервисно-ориентированные архитектуры, в том числе включающие веб-услуги, обеспечивают

[99] Там же.

вариабельность интерфейсов систем, что в свою очередь делает возможной корреляцию с различными стандартами и компонентами.

- **Правила определяют архитектурную гибкость.** Логика бизнес-процессов и документооборота будет отображаться в более выразительных и емких формах предоставления информации (например, в правилах или структурных конструкциях).

- **Архитектурная гибкость будет стимулировать развитие «персонализованных» корпоративных приложений.** Подобно персональным порталам, которые уже сейчас можно быстро переконфигурировать под небольшие группы или единичных пользователей, со временем также будет возможно конфигурировать компонентные приложения в соответствии с требованиями специальных групп или частных лиц.

- **Роль аналитических приложений будет возрастать в зависимости от увеличения объема доступной информации.** Увеличивающийся объем данных чреват образованием так называемых аналитических «лакун» (собранными, но не проанализированными данными), и что более важно — ситуационными «лакунами» (т.е. фактом выявления информации без последующего использования).

- **Расширенные аналитические возможности останутся незаполненной нишей на рынке.** Аналитические методы обработки данных будут включены в ряд широко распространенных инструментов, однако по-прежнему востребованным останется навык их использования.

- Представления об офисе меняются — от **«фиксированного» к «мобильному» офису**, предполагающему постоянный доступ к информации из любом точки. В соответствии с этим должны обновляться организационные и ИТ-инфраструктуры, а также корректироваться бизнес-процессы.

- С постепенным ростом покупательской лояльности к автоматизированным системам, этот вид взаимодействия начнет занимать доминирующую позицию на рынке. Клиенты, соответственно, будут расширять свое участие в автоматизированных трансакциях (например, участие

в автоматизированных системах покупок, функционирующих в традиционных магазинах).

- На основе ИТ произойдут принципиальные изменения в управлении поставщиками. Мониторинг бизнес-активности позволит сократить временные затраты на передачу информации. Обеспечение непрерывного контроля за поставляемым экземпляром и максимальной прозрачности процессов.

Главную роль в течение следующих нескольких лет будут играть компании, которые используют инновационные решения в области технологий доступа к информации. Использование этих технологий менеджерами существенно ускорит процесс принятия решений и приведет к снижению операционных расходов компаний.

Особое направление в ИТ-аутсорсинге – программирование, в том числе оффшорное.

Глобальные корпорации ежегодно размещают заказы на сумму $9 млрд. среди компаний, занимающихся созданием программного обеспечения (ПО) за пределами США и Западной Европы.[100] Исследовательская компания *Aberdeen Group* утверждает, что перенос выполнения проекта за пределы США позволяет экономить от 45% до 65% затрат на персонал и на аренду помещений и инфраструктуры. Вице-президент *Prudential Insurance Co. of America* Дж. Ландон отмечает: «Я могу сократить весь персонал, работающий в других странах по договорам с нами, в течение двух недель. Я не могу сделать то же самое в США»[101]. В *Prudential Insurance* посчитали, что иностранные исполнители одного из проектов обошлись компании на 55% дешевле американских специалистов.

---

[100] *Филиппов С.* Международное разделение ума. Российские оффшорные программисты пытаются догнать уходящий поезд // *Компания*, 10.02.2003.

[101] Там же.

На оффшорном программировании специализируются компании ряда стран. На наш взгляд, можно выделить две группы стран, занимающихся оффшорным программированием. К **первой** относятся страны с высоким уровнем развития этой формы аутсорсинга. Это - Индия, Китай, Бразилия, Израиль, Мексика, Филиппины, Ирландия, Россия. Во **второй** группе стран этот бизнес только начинает развиваться. Это - Пакистан, Коста-Рика, Малайзия. Египет, Иордания, Вьетнам, Куба, Сальвадор и другие.

Особого успеха добились такие страны как Индия и Ирландия. В Индии около тысячи компаний специализирующихся на оффшорном программировании, объединяя примерно 170 тыс. специалистов. В Ирландии около 550 фирм оффшорного программирования, в основном принадлежащих ирландцам. Эти фирмы имеют примерно 20 тыс. специалистов в области программирования.

Эти страны имеют ряд преимуществ, которые можно увидеть на схеме 8.

Схема 8.

Преимущества стран в области оффшорного программирования

Аналитики из американской исследовательской фирмы *IDC* ведут постоянный мониторинг, насколько удовлетворяет руководящий персонал

корпораций-заказчиков качество и экономический эффект от привлечения ИТ-аутсорсинга[102]. Практически все опрошенные констатировали снижение расходов на обслуживание корпоративной ИТ-структуры, однако далеко не все компании готовы до такой степени детализировать свои бюджеты, чтобы позволить внешним экспертам получить независимое подтверждение и количественные оценки.

Желание снизить риски при выполнении внутрикорпоративных и аутсорсинговых ИТ-проектов вынуждает компании искать новые подходы к управлению информационными службами, позволяющие эффективно решать бизнес-задачи. Один из таких подходов получил название ITSM (Information Technology Service Management - управление ИТ-сервисами). Он строится на базе моделей и концепций, изложенных в библиотека инфраструктуры ИТ (IT Infrastructure Library) - наборе документов и правил об управлении информационными технологиями. Модель ITIL/ITSM опирается на ИТ-службу организации, которая не только решает задачи функционирования компьютеров и сетей, но и участвует в принятии управленческих решений, формируя требования к набору и качеству услуг. На практике это требует: 1) полного анализа информационных потоков, 2) выработки ИТ-стратегии и 3) адаптации к ней ИТ-инфраструктуры.

Успех или неуспех аутсорсинга определяется и рядом других моментов.

Д. Комиссаров правильно отмечает: «Чтобы бизнес-процессы компании, «обслуживаемые» теми или иными ИТ-системами, могли быть переданы на аутсорсинг, они должны находиться в четком, регламентированном виде. Аутсорсинг вообще и ИТ-аутсорсинг в частности способствуют повышению качества бизнес-процессов, потому что основная идея аутсорсинговой модели состоит в повышении эффективности и улучшении определенных аспектов деятельности организации. А кроме того, невозможно передать «на сторону»

[102] В числе интервьюируемых - менеджеры крупных компаний, заключающих аутсорсинговые контракты на суммы от 100 млн. до 4 млрд. долларов в год. Характерная продолжительность контрактов - 5-10 лет.// *Шершульский В*. Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С.11.

какую-либо бизнес-функцию, если она четко не зафиксирована и не описана, если не существует измеримых параметров качества ее выполнения. Получается, что переход к аутсорсингу имеет сразу два положительных эффекта: повышение качества работы передаваемой вовне функции и лучшая структуризация бизнеса в целом»[103].

ИТ-аутсорсер должен также обеспечить **непрерывность бизнеса компании-заказчика.** То есть, сохранение его работоспособности в нештатных ситуациях, вызванных действием природных, технических, человеческих факторов. Таких угроз масса.

Корпорация *Symantec* выпускает периодические доклады (*Internet Security Threat Report)*[104], посвященные анализу атак, ведущихся из Интернета, уязвимых мест компьютерных систем, вредоносных программ. Отмечается, что увеличивается потенциальная опасность раскрытия конфиденциальной информации. Рост опасности утечки конфиденциальной информации отчасти связан с широким распространением «троянских» компонентов.

Растет число атак, связанных с финансовым мошенничеством, в частности, фишинга (от англ. *phishing* — метод хищения конфиденциальных сведений, относящихся к финансам, например, паролей, номеров кредитных карточек и т. п.). К концу декабря 2004 г. фильтры *Symantec Brightmail AntiSpam* для защиты от финансового мошенничества еженедельно блокировали в среднем 33 млн. попыток фишинга.

Во втором полугодии 2004 года организации подвергались нападению в среднем 13,6 раз в сутки. Из Соединенных Штатов по-прежнему исходит наибольшее число компьютерных атак, далее идут Китай и Германия. Операционные системы Microsoft Windows широко применяются как в

---

[103]См. *Комиссаров Д.* Привыкание к аутсорсингу //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

[104] Опасности в Интернете. CNews

организациях и на предприятиях, так и индивидуальными пользователями. К 31 декабря 2004 г. общее число разновидностей вирусной инфекции для 32-разрядных версий Windows составило почти 17,5 тыс. Поэтому вирусы и черви для 32-разрядных версий Windows серьезно угрожают безопасности и целостности информации, хранящейся в компьютерах.

Веб-приложения также часто служат мишенью для атак, поскольку они широко распространены и, как правило, находятся вне защищенного периметра корпоративной сети. Среди 50 наиболее распространенных образцов вредоносного кода 54 % относились к угрозам утечки конфиденциальной информации. Девять из десяти наиболее часто обнаруживаемых шпионских программ поставлялись вместе с другим программным обеспечением.

Исследование «Стресс и безопасность» (*Stress in Security)*, проведенное компанией *Websense,* показало, что несмотря на то что 91 % опрошенных называют качество защиты информационных ресурсов своей компании хорошим, 70 % считают, что они по-прежнему остаются уязвимыми для распространенных Интернет-угроз. 35 % участников опроса не смогли помешать программе-шпиону отослать конфиденциальную информацию за пределы компании. 8 % предприятий, принявших участие в опросе, не предпринимали никаких мер защиты, кроме установки сетевого экрана и антивирусных продуктов. Многие ИТ-менеджеры рассматривают как особую группу риска мобильных сотрудников. Почти 71 % респондентов заявили, что корпоративные мобильные компьютеры используются вне офиса и затем подключаются к сети, что создает большой риск для их компаний[105].

Угрозу стабильной работе компании может представлять также сбой электропитания, разрядка аккумуляторных батарей, вирусные эпидемии, хакерские атаки и т.п. Для этого создаются хранилища корпоративной информации, резервируются серверы, каналы и даже организуются запасные

[105] В этом исследовании приняли участие 500 менеджеров по ИТ из различных европейских компаний. См //*Прюитт С.* Ложное чувство безопасности. Computerworld 2005

офисы, подключенные к резервной информационной системе, где ключевые сотрудники могли бы выполнять свои функции[106].

Во многих странах закон обязывает аутсорсинговые компании – поставщики ИТ-услуг выполнять требования обеспечения непрерывности бизнеса с целью защитить как права потребителей, так и национальный бизнес и даже государственные интересы (например, корпоративная финансовая информация является частью национальной системы налогообложения)[107].

Интересен опыт США, где высокий уровень риска в деятельности компаний привел к необходимости разработки нормативно-правовой базы, регламентирующей направление «непрерывности бизнеса». Это неудивительно: по некоторым данным 75 % компаний США попадали в ситуации, связанные с остановкой работы, 80 % этих ситуаций были вызваны такими причинами, как ошибки сотрудников либо сбои электропитания (которые нарушают функционирование компьютерных систем). Законодательные требования США в части обеспечения непрерывности бизнеса и планирования его восстановления для организаций, работающих в различных отраслях экономики, приведены в таблице 6.

Таблица 6[108]

---

[106] *Баричев С.* Без перерыва. CIO http://www.datafort.ru/content/rus/164/1646-article.asp

[107] Компания, работающая в конкурентной среде и желающая закрепить свой высокий рейтинг надежного провайдера услуг, сертифицируется по BS 7799 — широко признанному мировому стандарту, определяющему порядок и описывающему системы управления информационной безопасностью (Британский стандарт BS 7799 впоследствии был принят в качестве международного (ISO 17799).

[108] *Баричев С.* Без перерыва. CIO. http://www.datafort.ru/content/rus/164/1646-article.asp

Таблица. Законодательные требования по BCP в США	
Сектор экономики	Требования
Медицина	Наличие документированного, протестированного BCP.
Финансовые услуги и банковское дело	Совет директоров несет ответственность за обеспечение полноценного восстановления бизнеса и сопряженного с ним работоспособного BCP. Устанавливаются требования к банковским организациям по разработке и поддержке BCP. Устанавливаются общие требования к широкому планированию этого направления работ.
Публичные компании	Устанавливается ответственность совета директоров и управляющих высшего звена к защите информации.
Все компании	Действует закон о резервировании и требованиях по восстановлению компьютерных данных, содержащих информацию о налогах.
Электронная коммерция	Организации обязаны резервировать данные, хранящиеся в электронных системах денежных переводов, включая пункты продаж.
Федеральное правительство	Должны существовать планы обеспечения безопасности всех федеральных компьютерных систем. Все департаменты и агентства должны планировать поддержку непрерывности важнейших операций.
Правительство	Проводится политика присвоения персональной ответственности за План обеспечения непрерывности бизнеса внутри государственных структур.

При переходе к аутсорсингу следует во избежание ошибок необходимо предусмотреть процесс управления рисками проекта *(Project Management)*. Особое внимание следует обратить на долгосрочные договора на аутсорсинг, которые могут существенно усилить последствия изменений экономических условий. До перехода на модель аутсорсинга необходимо рассмотреть, как альтернативу, усиление собственной ИТ-службы. Нужно провести анализ бюджета аутсорсинга независимыми экспертами. Иначе аутсорсинг может обойтись дороже, чем собственное ИТ-подразделение.

В соглашении об уровне сервиса *(Service Level Agreement - SLA)* с аутсорсинговой компанией необходимо предусмотреть критерии его исполнения. Без этого аутсорсинг создаст новые проблемы.

2.3. Опыт применения аутсорсинга бизнес процессов в зарубежных странах

Аутсорсинг как отказ от собственного бизнес-процесса и заключение контракта на его выполнение со сторонней организацией (признается в настоящее время прогрессивным подходом в международном разделении труда. В высокотехнологичных отраслях аутсорсинг стал непреложным требованием сохранения конкурентных преимуществ и выживания даже крупных компаний.

Рассмотрим более подробно основные направления аутсорсинга по отраслям и сферам бизнеса. При этом становится ясно, что многие из них тесно связаны с ИТ-аутсорсингом.

Вначале обратимся к тем направлениям, которые могут касаться любых компаний, работающих в самых различных отраслях экономики. Аутосорсинговые компании берут на себя **организацию документооборота компаний.**

Спектр услуг по управлению потоком документов включает:

- организацию и управление центрами печати, копирования и обработки документов в офисе заказчика;
- организацию процесса массовой печати и упаковки документов, содержащих переменные данные;
- поддержку парка принтеров, копировальных аппаратов, факсов и другой техники различных производителей в офисах заказчика[109].

Мировым лидером в данной области является компания *Xerox*[110]. Компания имеет опыт работы более, чем с 7000 заказчиками в 60 странах мира (включая Россию). *Xerox* предоставляет оборудование, обеспечивает персонал,

[109] Подробнее см. Услуги Центра документации, Услуги офисного центра печати, Управление парком оборудования

[110] См. http://www.xerox.ru/Themes/basic/materials-index.asp?Folder=1253

разрабатывает процедуры и берет на себя всю бумажную работу в офисе (подробнее см. приложение 3). Эту стратегию уже довольно давно использовали как способ повышения эффективности работы организации и снижения операционных затрат[111].

Аутсорсинг документооборота позволяет снизить затраты на производство документов в среднем на 15%, при значительном росте качества и производительности.

Быстро развивается одна из разновидностей АБП - **аутсорсинг кадровых процессов (менеджмент трудовых ресурсов)**. В связи с усложнением кадровых процессов оказались востребованными поставщики услуг, способные предложить полноценные эффективные и экономичные решения проблемы управления кадрами. Появились специальные компании - держатели персонала, причем среди них есть и международные, которые осуществляют трудоустройство, как отдельных специалистов, так и целых коллективов.

Примером такой компании может служить *Exult*, которая управляет кадрами *BP* и *Unisys (*крупного производителя информационных систем). Ключом к успеху этих проектов стало внедрение Интернет-систем, позволивших сделать информацию доступной практически мгновенно и повсеместно всем, кто в ней нуждается, — кадровой службе компании, индивидуальным работникам, внешнему провайдеру услуг. Уровень удовлетворенности опрошенных сотрудников в случае *BP* вырос с 60% до 85% опрошенных. *Exult*, помимо прочего, сократил число стандартных (типовых) контрактов на трудоустройство в *BP* со 100 до 10, что резко упростило управление людьми.

---

[111] В России XBS начал предоставлять свои услуги с 2000 года. За это время среди заказчиков появились такие компании, как: *Citibank, MARS, White & Case, Ernst & Young, Intel, IKEA, Стинол* и другие фирмы и организации.

Рост мирового рынка аутсорсинга кадров прогнозируется разными источниками до $11 млрд. к 2005 г. Это позволяет сократить расходы компании на управление людьми на 10-20%. Более 2 млн. контрактов работающих американцев (т. е. их наем, увольнение, выплата заработной платы, повышение квалификации) управляются специализированными компаниями. По ряду подсчетов этот вид бизнеса переживает в США рост в 30% в год и позволяет клиенту экономить до 30% расходов на содержание кадровой службы[112].

Главные проблемы, связанные с аутсорсингом кадров, — это опасения менеджмента утратить контроль над кадровой функцией и разница в трудовом законодательстве. Так, германский трудовой кодекс в этом смысле гораздо более жесткий, чем американский или британский. В Германии и вообще в европейских странах компании более жестко ограничены в возможностях передачи управления трудовыми ресурсами третьей стороне.

Один из наиболее быстро растущих сегментов рынка АБП-аутсорсинга – это **центры обработки вызовов** (*Outsourced Contact Center, OCC*).

Современный центр обработки вызовов - это аппаратно-программный комплекс, позволяющий обрабатывать входящие телефонные вызовы автоматически или с участием оператора. По сравнению с обычной информационно-справочной службой его использование позволяет оптимизировать обработку звонков, сокращая время поиска нужной клиенту информации и обеспечивая постоянную доступность услуги. Он работает до 24 часов в сутки с интенсивностью до нескольких сотен звонков в минуту. На базе центра обработки вызовов можно организовать целый ряд услуг, таких как: информационно-справочная поддержка для клиентов; организация службы технической поддержки и т.д.

К центру обработки вызовов, чтобы он мог эффективно работать, предъявляются определенные требования.

---

[112] http://www.datafort.ru/content/rus/134/1344-article.asp

Примерный список требований, по мнению специалистов, может выглядеть следующим образом.[113]

1. Круглосуточность работы (доступность).

2. Минимизация очередей доступа к агентам/операционистам (быстрота соединения).

3. Минимизация времени общения клиента с ОСС (экономия средств клиента и/или банка).

4. Оптимизация очередности соединений по признакам:

• удаленности клиента (межгород, город);

• связи, используемой клиентом (проводная, мобильная);

• выявленной цели звонка (какой набран номер, «ответы» автоинформатору);

• приоритетности вызова (VIP-клиент, повторность вызова и пр.).

5. Распределение приходящих вызовов по группам операторов в соответствии с квалификационными возможностями последних.

6. Возможность максимального удовлетворения запросов клиента без привлечения агентов/операционистов с помощью разветвленной системы «диалога» с интеллектуальными автоинформаторами.

7. Отображение агенту информации на экране (тексты приветствий, варианты ответов, сведения о звонящем и данные по его счетам, причине звонка, транзакциях и пр.) одновременно с поступлением звонка (оперативность).

8. Осуществление обзвонов клиентов, партнеров, филиалов и отделений в целях оповещения, опроса, маркетинга, рекламы и пр. (телемаркетинг).

9. Стопроцентный контроль за деятельностью агентов/операционистов. Документирование и анализ статистики вызовов, качества диалоговых систем, эффективности работы агентов.

10. Информационная защита и физическая безопасность данных.

---

[113] Там же.

По прогнозам аналитиков *Datamonitor*, к концу 2005 г. ОСС будут принадлежать 13,4% от всего рынка операторских центров[114]. Прогнозируется, что в ближайшие пять лет среднегодовые темпы роста числа ОСС на развитых рынках составят около 1%, а глобальный рынок технологических компонентов будет расти в среднем по 6% в год[115].

Наибольшее число ОСС - в США, Германии, Франции, Японии и Корее. Услуги ОСС приняли международный характер. Провайдеры из Канады, стран Карибского бассейна, Индии, Ирландии, Филиппин предлагают свои услуги по более низким ценам компаниям в США, Европе и Азии. Их услугами пользуются компании, банки правительственные организации, предприятия розничной торговли, технологические, страховые и туристические компании, предприятия телекоммуникационной отрасли и транспорта.

Изменения, происходящие на рынке ОСС, касаются, прежде всего, увеличения сроков контрактов и укрупнения самих центров, предоставляющих полный спектр услуг и всевозможные виды взаимодействия. Из общего числа таких центров, выполняющих заказы сторонних организаций, 35% имеют более 5 тыс. агентов, 25% - от 2 до 5тыс. агентов, более 40% - от 1 до 2,5ьтыс. агентов[116].

Услуги аутсорсера обходятся дешевле, чем самостоятельной обслуживание ОСС. Например, услуги американской компании-аутсорсера *M5* обходятся примерно на 23 % дешевле. *M5* использует самые современные телефонные системы и распределяет свои затраты на всю клиентскую базу. Д. Хофман, исполнительный директор *M5*, отмечает: «Нью-Йорк пережил 11

---

[114] Информационный вестник телекоммуникации, 20.06.2003

[115] Call-центр для банка: мода или необходимость? // Банковские технологии .– 2003. – № 3. – С. 59–60.

[116] Информационный вестник телекоммуникации, 20.06.2003

сентября и катастрофическое отключение электричества прошлым летом. Но наши клиенты всегда оставались на связи, поскольку инфраструктура *M5* надежно зарезервирована. Она имеет систему бесперебойного электропитания и запасные телекоммуникационные каналы»[117]. По оценке *Insight,* к 2009 году инсталлированная база каналов IP *Centrex* увеличится с 1,3 млн до 3,1 млн[118].

В развитии данного направления аутсорсинга имеются собственные проблемы. Прежде всего, это проблема выбора: пойти на аутсорсинг или построить собственный (in-house) центр обработки вызовов.

В том случае, когда заранее трудно предугадать, каковы будут масштабы бизнеса, либо для развития компания нуждается в разовых или сезонных маркетинговых акциях, разумнее прибегнуть к услугам стороннего центра обработки вызовов. Причем расходы на аутсорсинг часто не превышают затраты на эксплуатацию собственного центра, а иногда бывают заметно ниже. Однако далеко не все компании готовы доверить работу с клиентами посредникам. Поэтому практикуется и такая форма работы, как лизинг - аренда аппаратных ресурсов центра обработки вызовов. И хотя на большинстве региональных рынков достаточно четко прослеживалась та тенденция, что крупные корпорации старались запускать и поддерживать собственные центры, небольшие фирмы предпочитали пользоваться услугами ОСС.

Очевидно, воспользоваться аутсорсингом выгоднее, если планируется небольшая загрузка центра (несколько операторов), решаются разовые или периодические задачи и, главное, нет средств, времени и специалистов для создания собственного центра. Если же планируется решать с помощью постоянные задачи, нуждается, по крайней мере, в нескольких десятках операторов и готов выделить средства, людей и время - разумнее создать собственный центр. Во многих случаях самым разумным может оказаться комбинированный подход, при котором часть задач ложится на собственный

---

[117] *Камингс Дж.* Создавать нельзя покупать. Сети

[118] Там же.

центр, а часть - на аутсорсинговый.

Комбинированным вариантом часто пользуются банки. Так, на банковских операторов может быть возложено обслуживание юридических лиц и VlP-клиентов, а менее сложные задачи можно делегировать аутсорсинговому центру. Кроме того, если речь идет о службах, не допускающих сбоев в работе, к собственному банковскому центру необходимо присоединить резервный внешний центр[119].

Еще одна быстро развивающаяся форма аутсорсинга - предоставление **бухгалтерских услуг.**

Объем хозяйственной деятельности малых предприятий в большинстве случаев крайне неустойчив и зависит от множества внешних факторов. Естественно, что простои в работе влекут за собой оплату лишних часов в работе главного бухгалтера, а резкое увеличение объемов деятельности (или развитие иных направлений в деятельности) приводит к тому, что бухгалтер перестает справляться с возложенными на него обязанностями[120].

Главным преимуществом делегирования бухгалтерских функций аутсорсеру, несомненно, является фактор ответственности за возможные штрафные санкции и пени, возникающие как результат ошибок в учете. Использование специализированной организации по ведению учета предполагает наличие договорной ответственности за ущерб, что является более привлекательной формой по сравнению с той ответственностью, которую несет главный бухгалтер в рамках своего трудового контракта.

Сейчас активно развивается **аутсорсинг логистики**, под которым подразумевается контрактная передача отдельных логистических функций специализированной логистической компании, располагающей и опытом, и средствами, и широкой инфраструктурой для выполнения соответствующих

---

[119] Подробнее см. *Муравьева А.В.* Банковские инновации: Мировой опыт и российская практика: М.: МГПУ, 2005. С. 58-68

[120] См. Аудит и налогообложение, 2002, № 1.

операций. На Западе уже действует большое число фирм, предлагающих свои услуги в области логистики.

Предпосылками передачи логистики третьей стороне стали: глобализация мировой экономики, слияние крупных компаний, расширение географии поставок. В такой ситуации компаниям просто стало экономически не выгодно содержать собственные подразделения логистики.

На сегодняшний день существующие услуги логистических компаний можно разбить на три основные группы[121]:

1. предоставление складов - сдача в аренду складских помещений для решения вопроса переполнения имеющихся у производителя складов и для расширения географического присутствия;
2. распределение - подписание договора с третьей стороной на выполнение дистрибуторских функций на отдаленной территории;
3. полная логистика - третья сторона ведает всеми вопросами распределения, даже в некоторых случаях снабжения сырьем.

Список того, чем может заниматься третья сторона в логистике - бескрайний и может состоять из различных комбинаций услуг, связанных с формированием добавленной стоимости (упаковка, этикетирование, комплектование и исполнение заказов).

Развивается также направление **электронной логистики** (e-logistics)[122]. Электронная логистика позволяет заказчику размещать заказы, отслеживать их статус и получать необходимую информацию (время в пути, расчетные время и дата прибытия в контрольные пункты, ожидаемые время и дата прибытия в пункт назначения) за счет доступа на открытый для него информационный портал. Причем такой портал может быть как единым ресурсом партнеров по бизнесу, так и собственным порталом независимой логистической компании, сотрудничающей либо с производителем, либо с заказчиком.

---

[121] Там же.

[122] *Дряхлов Е.* Тенденции развития и совершенствования логистики Оборудование, рынок, предложение, цены. 15.02.2002

Востребованной становится идея **технического аутсорсинга**. Целесообразно воспользоваться предложением известных фирм, которые способны взять на себя вопросы оперативного реагирования, снабжения запчастями и ремонта. Авторитетные фирмы готовы взять на себя вопросы оптимизации технической поддержки на протяжении всего жизненного цикла оборудования, тем самым позволяя, с одной стороны, минимизировать эксплуатационную стоимость жизненного цикла, с другой стороны, при необходимости увеличить его продолжительность.

Аутсорсинг начинает приобретать комплексный характер. Особенно ярко это видно **в банковском секторе экономики**.

Под влиянием всеобъемлющих внешних факторов в зарубежной банковской практике происходят следующие инновационные изменения.

- Новые банковские продукты (услуги) на базе новых информационных технологий.
- Виртуальные банковские и финансовые технологии: управление банковским счетом, наличные расчеты, электронная подпись, заключение договоров, финансовые организации (биржи, банки).
- Комплексное использование новых информационных и коммуникационных технологий для электронного и смешанного (традиционного и нового) маркетинга.
- Сбор, хранение и аналитическая обработка внутренней информации. Новые возможности внутреннего контроля и аудита.
- Изменения в квалификации работников: продукт-менеджер, консультант, специалист по трансакциям и консультациям.
- Новые автоматы самообслуживания (моно- и много функциональные, информационные)[123].

---

[123] Более подробно см.: Использование новейшей технологии для обслуживания банковских клиентов: Обзор статей французских специалистов Ж. Муте и Ж. Гаспермана / Автор обзора Л.А Зубченко // Вестник АРБ: Приложение "Банковское дело: зарубежный опыт: Аналитические и реферативные материалы". – 1998. – № 4. – С. 55–56; *Истенберг-Шик Г.* Многоканальная банковская деятельность – путь к клиенту // Бизнес и банки. – 1999. – № 43. – С. 6–7; *Воеводская Н.Д.* Новые банковские технологии // Банковские услуги. – 1999. – № 11–12. – С. 15–18; *Володина В.Н.* Об элементах стратегии разработки новых банковских продуктов (Введение в проблему) //

Создаются и полностью автоматизированные филиалы банка, которые представляет собой помещение, оснащенное специальным банковским оборудованием. Автоматизированный банк (в зависимости от количества оборудования) может размещаться на площади 10–50 $м^2$ в жилых зданиях, зданиях магазинов, промышленных объектов, станций метро, вокзалов, аэропортов и т.д., может быть как встроенным, так и отдельно стоящим. Он оказывает услуги в автоматическом режиме 24 часа в сутки. (В приложении 4 приводится список предоставляемых такими банками услуг).

Как отмечает А.В. Муравьева: «Информационные технологии привели к виртуализации и банковской деятельности. Глобальная сеть становится одним из основных источников информации и ее транспортным средством. Наиболее важные достоинства интернет-технологии с точки зрения банка – это поддержка распределенной работы, унификация клиентских рабочих мест, упрощение администрирования, снижение обшей стоимости владения информационным комплексам. Интернет дает возможность создавать виртуальные частные сети практически любой сложности, обеспечивает прекрасные возможности по интеграции информационной системы банка во "всемирную паутину"»[124]. Появился интернет-банкинг (Internet banking) как способ удаленного (дистанционного) банковского обслуживания, использующего возможности сети Интернет.

Банковская деятельность, тесно связанная с использованием высоких информационных технологий, представляет собой идеальное поле для аутсорсинга: начиная от разработки и поддержки автоматизированных банковских систем, Интернет-сайтов, интернет-банкинга, использования «чужих» сетей банкоматов и заканчивая общими центрами обработки и

Банковские услуги. – 1998. – № 10. – С. 18–19; *Рогов В., Дятлов А.* Автоматизированный филиал банка // Банки и технологии. – 1999. – № 3. – С. 56–59.

[124] *Муравьева А.В.* Банковские инновации: Мировой опыт и российская практика: – М.: МГПУ, 2005. С. 53.

хранения данных[125].

Привлекательность аутсорсинга, в частности для банков, имеющих организационно-правовую форму открытых акционерных обществ, также связана с тем, что его использование может формально улучшить их экономические показатели. Действительно, большинство портфельных инвесторов принимают решения, руководствуясь рядом формальных критериев, например, такими показателями, как удельный доход на работника, который можно существенно увеличить за счет сокращения персонала и передачи ряда функций на аутсорсинг.

Конкуренция, клиентские ожидания, разнообразие каналов сбыта и необходимость в более сложных и комплексных продуктах, вынуждают банки реорганизовывать бизнес-стратегии в сторону увеличения прибыльности и эффективности работы. Они обращаются к аутсорсингу, чтобы повысить рентабельность и сократить сроки выхода на рынок с новыми, высокотехнологичными банковскими продуктами. Как показал опыт *Bank of America*, переход на аутсорсинг занимает от 9 до 18 месяцев.

По каким направлениям осуществляется аутсорсинг в банках?

Во-первых, передача непрофильной для банков деятельности по установке оборудования, разработке и поддержке программного обеспечения специализированным фирмам — сервис-провайдерам услуг. Аутсорсинг — самый удобный способ решения проблем, связанных с информационными технологиями и Интернетом. Банк избавляется от затрат на аппаратуру, приобретение системного и прикладного программного обеспечения, организацию системы безопасности. Кроме того, банк избавляется и от проблем, связанных с ИТ-персоналом. Очевидно, что сервис-провайдеру привлечь специалистов высокой квалификации и удержать их значительно проще, чем банку, ибо для него это профильный бизнес.

Во-вторых, обслуживание телекоммуникационных сетей (ремонт,

[125] Например, в Германии компанией *Comparex* был создан межбанковский центр резервного хранения данных.

установка нового оборудования и т. д.). Обслуживание сетей аутсорсерами позволяет банкам наладить более тесные контакты с клиентами, стать более гибкими и быстрее адаптироваться к стремительно изменяющимся конкурентным условиям[126].

В-третьих, аутсорсинг в области обслуживания пластиковых карточек, в сфере маркетинга (проведение маркетинговых исследований и анкетирование клиентов, анализ и мониторинг важных для банка нефинансовых рынков, мониторинг прессы), а также оптимизации налогообложения и юридического обеспечения.

В-третьих, передача на аутсорсинг внутреннего аудита.

Это – новое дело. Базельский комитет по банковскому надзору допускает передачу банком функций внутреннего аудитора аутсорсору[127]. В основном это касается мелких банков, у которых затраты на организацию внутреннего аудита собственными силами значительно превышают возможности по финансированию. Однако тот же Базельский комитет по банковскому надзору предостерегает: «Аутсорсинг может представлять риск для банка, такой, как утрата или ослабление контроля над деятельностью внешнего провайдера внутреннего аудита... Аутсорсинг такого ключевого вида банковской деятельности, как внутренний аудит, может привести к размыванию сущности банковской лицензии» [128].

Таким образом, банк сможет сконцентрироваться на решении маркетинговых, финансовых вопросов, текущих задач и, следовательно, достичь наибольшей эффективности.

На мировом рынке АБП действует целый ряд крупных компаний.

---

[126] Это типично не только для банков. В качестве примера можно привести концерн *DeutscheTelecom*, который полностью передал обслуживание своей сети компании *Alcatel.*

[127] Нормативные документы Банка России возможности прибегнуть к такому аутсорсингу в настоящее время не предоставляют.

[128] Вариантом обеспечения большей независимости внутреннего аудита в случае его подчинения главному исполнительному лицу, по мнению Базельского комитета, может быть контроль за внутренним аудитом со стороны внешнего аудитора. При такой организации работы предполагается, что внешний контроль в значительной мере смягчит конфликт интересов внутреннего аудита и побудит его к большей объективности и беспристрастности.// См. От кого независима служба внутреннего контроля? Бухгалтерия и банки. 08.04.2003

Крупнейший аутсорсер - *Electronic Data Systems (EDS*). В 1998 году компания насчитывала 9 тыс. клиентов, которых обслуживали 100 тыс. работников в 44 странах. При этом доход *EDS* составлял 15,2 млрд. долларов. На его счету крупнейшие аутсорсинговые сделки. В 1998 году с итальянским банком *Banca Di Roma* было заключено соглашение об оказании услуг в области аутсорсинга банковских технологий сроком более чем на 10 лет на сумму 1,5 трлн. долларов. В рамках данного договора центры обработки информации, сети и другие ИТ-ресурсы консорциума *Bank Group*, включающего *Banca di Roma, Banca Nazionale della Agricoltura и Banca Mediterranea*, были переданы компании *EDS*, имеющей большой опыт в работе с финансовыми организациями. В США *EDS* работает с банком *Citibank* и управляет всеми его техническими службами; в Австралии с *Commonwealth Bank of Australia;* в Великобритании и Швейцарии с *Credit Suisse Group*. В Великобритании компания обеспечивает обработку чеков в *Royal Bank of Scotland. EDS* является крупнейшим небанковским владельцем сетей банкоматов [129]

Другой пример аутсорсинга в банковской деятельности - передача ИТ-функций австралийским банком *Trust Bank* компании *Hewlett-Packard.* В 1997 году между *Trust Bank* и *Hewlett-Packard* было заключено соглашение сроком на 5 лет на сумму 16,5 млн. долларов на передачу обработки ежедневных операций в головном офисе и более чем 50 отделениях банка на территории Австралии. Компания *Hewlett-Packard* взяла на себя разработку новой сетевой инфраструктуры и реализацию усовершенствованной финансовой системы на основе приложений для розничных банковских операций. Кроме того, *Hewlett-Packard* занялась созданием единой интегрированной платформы для пользователей и клиентов. При этом была предложена программа обновления как программного, так и аппаратного обеспечения. В результате банк получил ряд преимуществ.

[129] В США ей принадлежит более 5,8 тыс. банкоматов.

Лидерами на рынке АБП являются также компании «большой пятеркиу»: *Pricewaterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, Andersen и Cap Gemini Ernst & Young.* Доход крупнейшей из них - *PricewaterhouseCoopers* - в 2001 г. составил 22,3 млрд. долл., а рост каждой, кроме самой небольшой из них - *Ernst & Young*, имевшей доход 7,5 млрд. долл., - составил 8-11%. В последнее время наряду с чистым АБП (помощью при налаживании эффективного управления, юридическим и финансовым обеспечением) компании «большой пятерки» занимались и ИТ-аутсорсингом. Они работают, как в банковском секторе экономики, так и в небанковском.

Аутсорсинг развивается и углубляется. Его комплексный характер выражается в появлении **стратегического аутсорсинга.** Передача другим фирмам целых областей хозяйственной (предпринимательской) деятельности получила название Business Process Outsourcing (BPO). Компания *Gartner Group* оценивает объем глобального рынка BPO в 543 млрд. долл., из которых 168 млрд. приходится на страны Европы[130].

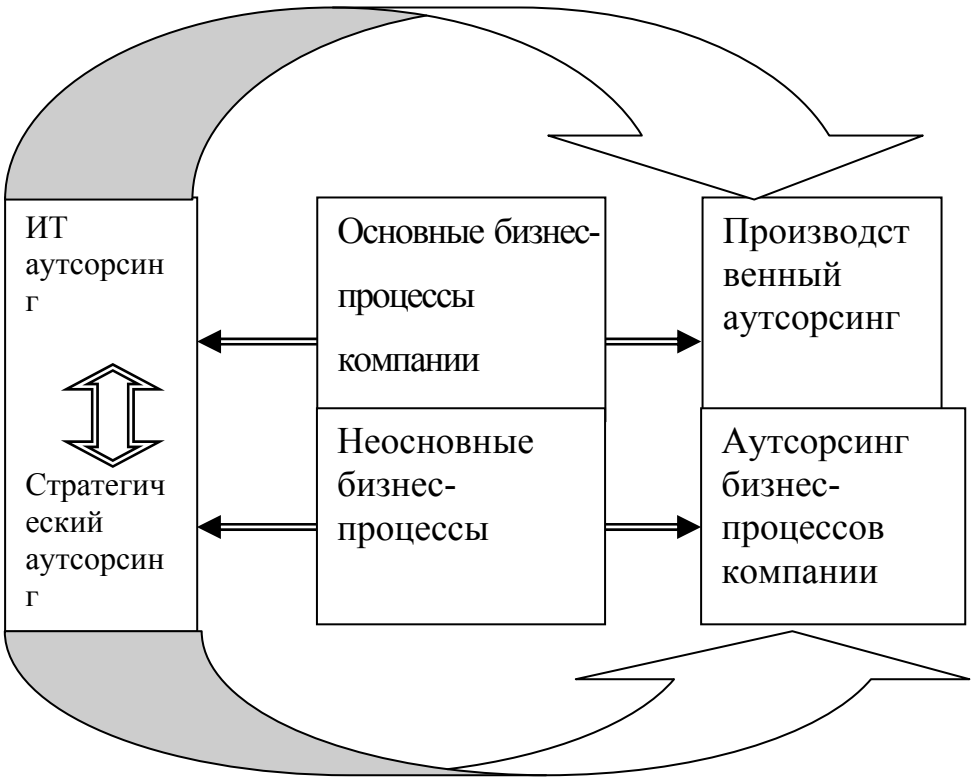
Каков механизм стратегического аутсорсинга? Начинаясь с оказания ИТ-услуг, он все больше выходит за его рамки. Такие компании, как *T-Systems, Siemence Business* и некоторые другие, берут на себя выполнение с помощью ИТ функций, не относящихся к основным сферам деятельности своих клиентов (например, расчеты по зарплате). Английская аутсорсинговая компания *Xchanging* охватывает такие сферы деятельности, как работа с кадрами, логистика, бухгалтерия. Для оказания таких услуг ею создана новая самостоятельная компания, в акционерном капитале которой на паритетных началах (50:50) участвуют *Xchanging* и тот или иной клиент. Речь идет, однако, не о классическом совместном предприятии, так как руководство находится в руках одной компании - *Xchanging*. Персонал передаваемого отдела переходит в созданную компанию и обучается сотрудниками *Xchanging*. Новая компания на первом этапе работает как фирма-партнер, но в дальнейшем может

[130] См. *Филиппов С.* Международное разделение ума. Российские офшорные программисты пытаются догнать уходящий поезд // *Компания*, 10.02.2003

предлагать свои услуги на основе долгосрочных (не менее чем на 10 лет) договоров и третьим компаниям. Она гарантирует своим клиентам сокращение издержек за 5-летний период на 50%. Сама *Xchanging* получает 50% доходов новой компании[131].

Существует и другая разновидность стратегического аутсорсинга - Business Transformation Outsorcing (BTO), когда новая компания не создается, как в случае с BPO. Рамки BTO и характер выполняемых услуг обычно определяются договорами, которые заключают между собой фирма-клиент и аутсорсер, при этом фирма-актсорсер, как правило, участвует в акционерном капитале компании-клиента. Например, английская телекоммуникационная компания *British Telecom* передала аутсорсеру всю свою кадровую сферу и согласовала с ней программу подготовки и повышения квалификации кадров.

Формы аутсорсинга [132] *Схема 9*



[131] См. там же.
[132] Составлено автором.

Таким образом, различные формы аутсорсинга существуют, как в чистом виде, так и в смешанном варианте, что показано на схеме 9. ИТ-аутсорсинг является связующим звеном, основой появления более сложных форм аутсорсинга, таких как стратегический аутсорсинг, оказывает влияние на другие его формы и разновидности.

Вместе с тем риск передачи стратегически важных функций в чужие руки; опасность излишней концентрации бизнес-процессов в одних руках; угроза утечки конфиденциальной информации и разглашения коммерческой тайны создает определенные рамки для аутсорсинга. Как правило, «на сторону» передаются вспомогательные или хозяйственные функции. Компании не поручают сторонним подрядчикам функции, которые не поддаются четкому описанию. При подготовке соответствующих договоров привлекаются эксперты, консультанты по аутсорсингу с тем, чтобы корректно определить юридические и экономические параметры взаимоотношений с подрядчиками. Компании-заказчики строго контролируют заключенные договора. В тех случаях, когда на сторонние компании возложено значительное количество задач, управление договорами превращается в главную цель менеджмента.

Аутсорсинг бизнес-процессов быстро развивается, но ввиду указанных рисков на него накладываются ограничения. Он пока не получил широкого и повсеместного распространения. Компании боятся потерять контроль, избегают доверять посторонним коммерческие тайны, многие из них не склонны к переменам.

На наш взгляд, **полный аутсорсинг бизнес-процессов постепенно станет обычным делом для крупных международных компаний.** Поставщики услуг будут все больше дифференцироваться: либо занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач. В основе – новейший этап современной технологической революции, который способствует развитию аутсорсинга.

Технологическая революция приводит к переменам в экономике через механизм разделения труда и кооперации. Сначала происходят изменения в

технологическом разделении труда на предприятиях, затем в масштабах народного хозяйства и, наконец, в мировой экономике. Этот процесс имел место в годы промышленной революции. Так происходило и в период научно-технической революции, начавшейся в середине XX века. Современная технологическая революция в области компьютерной техники, информатики и коммуникаций изначально носит глобальный характер. С одной стороны, достижения в области получения, обработки, передачи и хранения информации представляют собой основу и локомотив преобразований в мировой экономике. С другой стороны, необычность нынешнего технологического сдвига заключается в том, что он непосредственно выходит на уровень мирохозяйственного взаимодействия, создавая экономику и предпринимательство "без границ"[133].

Человек, живя в одной стране, может работать на другом конце земного шара[134]. Таким образом, он не "выпадает" из привычной социальной и культурной среды и налаженных родственных связей. Он имеет возможность выбрать любое место для жительства – будь-то большой город или маленькая деревушка. Наемный работник, бизнесмен, чиновник постоянно "подключены" ко всем процессам своей организации. Где бы они ни находились, они могут пользоваться всеми ресурсами компании, связываться с любым сотрудником в любой точке Земли, участвовать в любом процессе, где это необходимо. Развитие системы дистанционной работы обеспечивает трудоустройство различных групп людей, чья способность к передвижению ограничена в силу болезни.

В результате возрастает роль человека как генератора идей, источника и составляющей национального богатства страны и мира в целом. Так, по

---

[133] Подробнее см. *Иноземцев В.Л.* За пределами экономического общества. – М.: Academia, 1998; Мегатренды мирового развития / Под ред. М.В. Ильина, В.Л. Иноземцева. – М.: Экономика, 2001; *Минс Г., Шнайдер Д.* Метакапитализм и революция в электронном бизнесе / Пер. с англ. – М., 2001; *Стрелец И.А.* Новая экономика и информационные технологии. М.: Экзамен, 2003.

[134] Примерно 400 компаний из 500 крупнейших мировых фирм используют свои веб-сайты для размещения информации о вакансиях. Примерно половина из них принимает заявления в онлайновом режиме.

прогнозам экспертов, через пять лет 17 млн. американцев будут работать у себя дома, пользуясь доступом в Интернет для участия в конференциях, семинарах, совещаниях и других интерактивных мероприятиях[135]. Как и предсказывал Д. Белл, представители "класса интеллектуалов" получили уникальную возможность обладать средствами производства информационных продуктов как личной собственностью и вступать в отношения с корпорациями не в качестве продавцов своей рабочей силы, а в качестве поставщиков готовой информационной продукции[136].

По мнению Билла Гейтса, в ближайшие пять лет произойдут новые качественные сдвиги в распространении современных информационно-коммуникационных технологиях, которые он назвал "точками перегиба". Все они связаны с электронной технологией и вызревают в настоящее время[137]. Такими качественными сдвигами станут следующие.

«Сейчас, – отмечает Б. Гейтс, – мы только скользим по поверхности того, что компьютерные технологии могут дать… Через несколько лет сочетания недорогих микрочипов и программного обеспечения на смарт-картах позволят компьютерам проникнуть почти во все сферы нашей жизни»[138].

По мнению специалистов, грядут еще более кардинальные технологические сдвиги. Об этом свидетельствуют последние сообщения о новых микрочипах – основе информационной техники и технологий. Суть инновации состоит в том, что миниатюризация транзисторов в отрасли, производящей полупроводники, достигла такого уровня, что на одном микрочипе можно разместить 1 млрд. транзисторов[139].

---

[135] См.: Информационно-сетевая экономика в XXI веке / Под ред. *С.А. Дятлова, В.П. Колесова, А.В. Толстопятенко*. – М.; СПб.: ТЕИС, 2001. – С.89.

[136] См.: *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. – М.: Academia, 1999.

[137] *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. – М., 2001. – С. 81–83. Более подробно см.: веб-сайт www.Speed-of-Thought.com.

[138] *Gates B.* Computing You Can Count. – 2002. – April // http://www.microsoft.com/presspass/ofnote/04–21billgessay.asp.

[139] Сейчас на самом маленьком чипе находятся 40 млн. транзисторов.

Кроме Интернета – глобальной информационной системы – развиваются локальные информационные системы, называемые Интранет. Обычно – это системы коммуникаций между компаниями или подразделениями одной компании для обмена закрытой коммерческой информацией. Технически они строятся на основе тех же правил и протоколов, что и Интернет. Многие из них имеют выход в Интернет. Документы для публики легко могут быть опубликованы в Интернете. Применение таких сетей очень эффективно для компаний, поскольку происходит прямой обмен нужными данными без посредников и доступа для посторонних лиц, которые мог ли бы использовать информацию в своих целях во вред компании[140].

Возникли совершенно новые виды международных операций, например, **оффшорное программирование и экспорт услуг в области программного обеспечения.**

Появление данного вида международного бизнеса вызвано, с одной стороны, потребностью в большом количестве нерегулярных, разовых или специальных программных работ, а с другой – нехваткой специалистов в развитых странах. Если компании из США или Европы нужен программный продукт или полуфабрикат, требующий кропотливой работы, то она старается передать его изготовление местным субподрядчикам или за границу. Современные средства транспорта и связи позволяют постоянно контактировать с партнерами. Некоторые потери на сроках исполнения и усложнении контроля за процессом компенсируются экономией на издержках.

Фирмы оффшорного программирования функционируют во многих странах, например, на Тайване, в Сингапуре, Малайзии, Ирландии, Бразилии. Наибольшее развитие данный вид международного бизнеса приобрел в Индии. Сами индийцы называют его "контрактным программированием". Это целый сектор экономики с поддерживающей инфраструктурой, специальным

---

[140] См. *Муравьев В.А.* Международный бизнес в информационную эпоху // Финансы, деньги, инвестиции. – 2003. – № 1.С/ 3-10.

государственным регулированием, развернутой системой частного и государственного профессионально-технического образования и даже со своим черным рынком.

Главным двигателем развития оффшорного программирования в Индии стала накопленная критическая масса, прежде всего человеческого капитала. По размерам квалифицированной рабочей силы, занятой в компьютерной индустрии (280 тыс. человек в 1999 г.) Индия уступает только США. Начиная с 70-х гг. XX века индийские выпускники технических учебных заведений выезжали на работу за границу, в первую очередь в Силиконовую долину. В начале 90-х гг. XX века правительство Индии ввело систему государственных льгот и гарантий инвесторам в программистские фирмы. Для их размещения были созданы технические парки и инкубаторы. Фирмы-разработчики ПО освобождаются от уплаты подоходного налога в течение 10 лет, получают доступ к выделенным линиям связи и экспортные лицензии. При этом даже официальная средняя заработная плата в секторе оффшорного программирования едва достигает 15% от уровня США[141].

Эффект индийская экономика ощутила очень быстро. Доходы от экспорта информационных технологий составили 2,7 млрд. долл. в 1999 г. и 4 млрд. долл. в 2000 г. В целом общий годовой объем мирового рынка программных услуг составляет порядка 140 млрд. долл. К 2008 г. доля Индии на нем достигнет 50 млрд. долл.[142]

Модель международного аутсорсинга, основанного на получении субподрядов от зарубежных компаний, называют индийской или проектной. У фирм, предоставляющих услуги оффшорного программирования, хорошие перспективы роста. Данный бизнес выгоден работающим, так как фирмы формируют заказ, отчисляют средства в пенсионный фонд и пр. Выгодна данная модель и государству-клиенту: не надо привлекать специалистов в

---

[141] Спустя десять-двадцать лет многие из этих молодых специалистов стали топ-менеджерами. Некоторые, например, Винод Хошла – основатель Sun Microsystems, вошли в элиту "новой экономики" США.

[142] См.: *Аммосов Ю.* Силиконовая тайга. Манифест новой экономики // Эксперт-Интернет. – 2001. – № 1(9). 12 февраля.

страну. Выгода государства, чьи фирмы предоставляют услуги по оффшорному программированию: фирмы платят налоги, квалифицированные кадры остаются в стране.

Проведенный нами анализ позволяет заключить, что на рубеже веков достаточно четко определились некоторые черты новой модели хозяйствования в зарубежной рыночной экономике. Важнейший ее элемент – аутсорсинг.

Глава 3

СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА В РОСИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

3.1. Распространение аутсорсинговой модели хозяйствования в России

Аутсорсинг в России находится в начальной стадии развития. Интерес к этой модели возник только несколько лет тому назад. Тем не менее, уже существуют компании, оказывающие услуги по схеме аутсорсинга: бухгалтерские, юридические, консалтинговые фирмы, PR-агентства, ИТ-компании. Наиболее часто аутсорсингу подлежат информационные технологии, ведение бухгалтерии, расчет заработной платы, административная поддержка, обслуживание корпоративной собственности, организация питания и уборки офиса, служба безопасности и некоторые другие. Локомотивом аутсорсинга выступает сфера информационных технологий. По данным исследовательской компании *Market-Visio/EDC*, около половины компаний используют ИТ-аутсорсинг[143].

Однако пока нет примера лидеров, успешно использующих эту схему. У крупных компаний (нефтяная отрасль и металлургия) есть еще немало других способов для сокращения издержек, в ряду которых аутсорсинг не является наиболее эффективным. Средние компании останавливает цена на услуги аутсорсинговых компаний.

В России аутсорсинг еще не достиг такого уровня развития, при котором специализированные компании - аутсорсеры могли бы получать существенную экономию от масштабов деятельности и, следовательно, снижать стоимость своих услуг для клиентов. Стоимость услуг также зависит от уровня развития компании - поставщика услуг. «Если компания недостаточно развита, то клиент несет трансакционные издержки и издержки, связанные с координацией

[143] *Прокшин К.* Модель для развитых. Коммерсантъ

работы, которых она бы избежала в случае выполнения бизнес-процессов собственными силами», — считает Мишель Мур, партнер отдела консультационных услуг по управлению эффективностью бизнеса компании *Pricewaterhouse Coopers*[144].

Поскольку данная модель хозяйствования появилась в России недавно, то мешают и психологические причины — немногие компании согласны передать часть своего бизнеса в аутсорсеру.

Главным образом, в России представлен ИТ-аутсорсинг, о котором и пойдет речь несколько ниже. Хотя начали появляться и другие формы АБП и производственный аутсорсинг.

Постепенно распространяется аутсорсинг АБП. Так, на аутсорсинг передается **бухгалтерский учет**.

В среднем, по словам специалистов, аутсорсинг бухгалтерии для небольшой компании стоит приблизительно столько же, сколько услуги главбуха средней квалификации. Оплата услуг внешнего бухгалтера может быть и почасовой. Средняя цена колеблется в рамках $25 - 75 в час. По опыту компании "Теремок - Русские блины" аутсорсинг бухгалтерии стоит на 20% дороже, чем собственный главбух. По словам Е. Юшкина, директора Объединенного центра экономического планирования, в его компании ведение бухгалтерии для мелких фирм (с ежемесячным оборотом от $5000 до $15 000) , стоит от $150 до $300, для средних компаний (оборотом до $150 000 – 200 000) - примерно $500[145].

Аутсорсинг бухгалтерского учета рассматривается московскими властями в качестве действенной меры по поддержке малого бизнеса. В 2001 году Департамент поддержки и развития малого предпринимательства Правительства Москвы и 000 "Учетные центры" начали реализацию

---

[144] Там же.

[145] *Людковская А., Сваровский Ф.* Чужие бухгалтеры становятся выгоднее для российских компаний. // Ведомости. 02 декабря 2002.

совместной программы ведения бухгалтерского учета для малых предприятий столицы СТАБУС («Стандарт бухгалтерских услуг»). В перспективе СТАБУС предполагает построение сети учетных центров по принципу франчайзинга, нацеленной на оказание самого широкого спектра услуг в сфере бухгалтерского и оперативного учета.

Проект СТАБУС основан на технологии ASP (*Application Service Providing*). Ее суть технологии в аренде малыми предприятиями программного обеспечения и компьютерного оборудования через Интернет. Малое предприятие, которое воспользовалось ASP, нуждается только в одном компьютере, подключенном к Интернету. Все остальное - бухгалтерские и складские программы, данные хозяйственной и финансовой деятельности, формы счетов, накладных и иных первичных документов - находится на сервере у специализированной компании[146].

Появился спрос на **аутсорсинг кадровых процессов (менеджмент трудовых ресурсов).** Как отмечает Г. Мельникова, гендиректор компании *HR Partners,* эта услуга «может стоить даже дешевле, чем собственный специалист по кадрам» [147]. Цена имеет принципиальное значение для данной услуги, так как основными ее потребителями в России могут быть небольшие компании. Постоянный специалист по персоналу часто не нужен в компании, штат которой - не больше нескольких десятков человек. Потребность в его услугах возникает время от времени (нанять или уволить сотрудников, заполнить трудовые книжки, составлять трудовые договоры, приказы о зачислении в штат и увольнении и т. д.). Г. Мельникова приводит пример фирмы со штатом 25 человек. При зарплате $1000 в месяц, с учетом налогов, социального пакета, специалист по персоналу обошелся бы компании примерно в $25 000 в

[146] В России на данный момент технология ASP в сфере бухгалтерских приложений для малого бизнеса занимаются такие компании, как Корпорация *Парус* и *Datafort*.

[147] *Людковская А., Сваровский Ф.* Чужие бухгалтеры становятся выгоднее для российских компаний. // Ведомости. 02 декабря 2002.

год. Если заказывать HR специализированной компании, та же работа будет стоить около $21 000 в год[148].

В действующем законодательстве есть упоминание о договорах по предоставлению рабочей силы (или персонала). Например, Налоговый кодекс говорит о них несколько раз (подп. 4 п. 1 ст. 148, подп. 18 ст. 255, подп. 19 п. 1 ст. 264, п. 7 ст. 306 НК РФ). Упоминаются подобные договоры и в судебной практике (например, постановления Федеральных арбитражных судов Поволжского округа от 11.09.01 по делу № А55-4679/01-6 и от 09-10.01.01 по делу № А55-5287/99-31, Московского округа от 27.02.01 по делу № КА-А40/617-01) . Однако имеются правовые проблемы при аутсорсинге персонала. Александров А.Д. отмечает: «Однако беда в том, что все правовое регулирование этого вида договоров одним лишь упоминанием и ограничивается. Более детальных разъяснений, касающихся договоров о предоставлении персонала, их предмета, существенных условий и т. п., ни один из действующих в настоящее время нормативных актов не содержит»[149].

Он подчеркивает, что в договоре о предоставлении персонала надо предусмотреть, что одна организация предоставляет в распоряжение другой специалистов необходимой квалификации для осуществления определенных функций в интересах этой другой организации. При этом организация, предоставляющая персонал, не принимает на себя обязательств по оказанию каких-либо услуг (выполнению работ), за исключением обязательства предоставить персонал, соответствующий квалификационным требованиям, указанным в договоре. (См. Письмо Управления МНС России по г. Москве от 20.08.01 № 15-06/37967). В этом главное отличие договора аутсорсинга от договоров подряда или возмездного оказания услуг.

---

[148] Стоимость аутсорсинга кадров сильно зависит от количества сотрудников. В зависимости от численности персонала и сложности задач это может стоить приблизительно от $300 до $2000 в месяц. Расчет зарплат сотрудников для компании, где работает пять человек, в среднем по рынку может стоить около $200 - 250 в месяц. При штате более 1000 человек расчет зарплаты может обходиться лишь в $5 на человека в месяц.//Там же.

[149] *Александров А.Д.* Персонал в аренду Финансовая Россия (Приложение Учет. Налоги. Право) 10.12.2002

Аутсорсинг стал заметен уже во многих отраслях российской экономики в **телефонной связи.** Многие малые и средние компании заинтересованы в эффективной организации своей деятельности, главным элементом которой является удовлетворение запросов-клиентов. Но зачастую, несмотря на обилие телефонных номеров, указываемых в рекламе, все они оказываются заняты, так что дозвониться в фирму бывает просто невозможно. Увеличивать же количество арендуемых номеров экономически невыгодно, да и технически сложно, особенно в тех городах, где сохраняется монополия на телефонную связь.

Встречается и другая ситуация, когда офисы и службы компании разбросаны по всему городу и между ними необходимо наладить единую сеть. В этом случае требуются функции интеллектуальной переадресации вызовов, голосовой почты, автоинформатора и пр., направленные на эффективное обслуживание входящих звонков клиентов. Однако покупка учрежденческой АТС и аренда выделенных каналов между офисами очень сильно отразится на бюджете небольшой компании. К тому же при этом неизбежны расходы на содержание технических специалистов и поддержку работоспособности телекоммуникационной системы.

Еще одна типичная проблема при обслуживании большого количества вызовов связана с проведением рекламных и маркетинговых кампаний, опросов населения и т.д. Мелкие торговые предприятия, страховые и пуристические агентства, располагающие штатом в несколько десятков человек, просто физически не имеют возможности разместить на своей территории временные рабочие места дополнительных сотрудников, задействованных в таких мероприятиях. Во всех перечисленных случаях решение может быть найдено в аутсорсинге телефонных услуг, которые предоставляет местный телекоммуникационный оператор. Суть заключается в том, что клиент не занимается построением собственной инфраструктуры, реализующей тот или иной сервис, а получает его у внешнего поставщика,

внося ежемесячную абонентскую плату в зависимости от набора и объема потребляемых услуг.

В России также начали развиваться call-центры. Первые центры обслуживания вызовов появились в представительствах зарубежных корпораций. В последние годы call-центры были организованы и в крупных российских компаниях и банках, например в "ВымпелКоме", "Белом Ветре", "НТВ+", Альфа-банке.

Ни в России, ни в других странах СНГ до сих пор не существует столь жесткой конкурентной внешней среды, которая во многом предопределила распространение call-центров на рынках экономически развитых стран. Фактически отсутствует в нашей стране и рынок услуг независимых операторов call-центров, работающих на основе аутсорсинга, – просто потому, что на такие услуги нет спроса со стороны небольших российских фирм. Пока call-центры в России – явление сугубо столичное: помимо Москвы и Санкт-Петербурга их нет практически ни в одном регионе. Однако ожидается, что в ближайшие годы рынок услуг call-центров в России будет развиваться быстрыми темпами. При сохранении существующих тенденций рынок этих услуг в России будет расширяться на 35–40% ежегодно и через пять лет может достичь 200 млн. долл.[150]

В России появились и компании – дистрибьюторы продукции и программного обеспечения западных производителей компонентов и технологий для call-центров, а также консалтинговые фирмы, занимающиеся аналитическими исследованиями рынка и оказывающие информационно-справочные услуги для компаний – заказчиков центров обработки вызовов.

Для американских и западноевропейских корпораций – разработчиков и производителей оборудования и программного обеспечения для call-центров и систем управления взаимоотношениями с клиентами снижение показателей доходности на рынках экономически развитых стран является сигналом для

---

[150] *Смородинов О.* Бизнес-форум "Центры обработки вызовов и управление взаимоотношениями с клиентами – CallCenter CRM Solutions'2003" // Банковские технологии. – 2003. – № 4. – С. 27–29.

начала активного освоения необъятных просторов развивающихся рынков: Китая, России, Бразилии и т. п. Поэтому нет ничего удивительного, что в течение последних двух-трех лет в Москве и Санкт-Петербурге открылись и приступили к работе представительства многих международных компаний, бизнес которых имеет непосредственное отношение к центрам обработки вызовов.

Одним из ведущих в России поставщиков решений для call-центров является компания "Голден Телеком". Компания предлагает два основных подхода к внедрению технологии call-центра для заказчиков.

Первый из них подразумевает использование заказчиком call-центра в режиме аутсорсинга, когда инфраструктура центра и технические средства по приему и обработке вызовов находятся в составе нашей компании. Данный метод подходит, в основном, для решения задач общего характера, например, организации центральной информационной службы, информационной линии и т.д. Хотя этот вариант опасен для банков, которые нуждаются в конфиденциальности.

Второй вариант предусматривает развертывание инфраструктуры call-центра непосредственно у заказчика. Этот путь существенно более капиталоемкий, однако он позволяет заказчику полностью сохранить контроль над информацией в собственных руках, что особенно актуально для финансового сектора.

Интерес к call-центрам со стороны российских банков особенно возрос в последние годы, когда все большее число финансовых институтов стало обращать внимание на розничный сектор и всерьез занялось работой с физическими лицами. Однако, несмотря на растущий интерес и значительное число успешных внедрений, call-центры пока в новинку для большинства банков[151].

---

[151] Банк "Русский Стандарт" стал одним из пионеров на российском рынке кредитных карточек. Изначально call-центр на базе решения от компании Nortel Networks был создан в банке в рамках проекта потребительского кредитования, однако впоследствии и список возложенных на него задач, и нагрузка расширились настолько, что "Русский Стандарт" был вынужден задуматься о

Производственный аутсорсинг находится в начальной стадии развития. В первой главе речь шла о системе субконтрактации как об элементе хозяйственного механизма современного рыночного хозяйства, предшественнице и во многом основе аутсорсинга. В России в силу короткой истории рыночного хозяйства нет нормальной основы для аутсорсинга. Отношения между крупным и малым бизнесом только формируются.

Специфическая черта российской индустриальной структуры - российские крупные предприятия развиваются на фоне слабого развития малого и среднего предпринимательства.

В России малые предприятия занимаются в основном торговлей и посреднической деятельностью. Между тем, особый интерес представляет сотрудничество малых и крупных предприятий на основе аутсорсинга. Это зачастую как бы движение в обратную сторону: использование аутсорсинга позволяет предприятиям с небольшим числом сотрудников выполнять большой объем работ, пользуясь услугами аутсорсеров. То есть малые предприятия сами используют аутсорсинг для повышения эффективности своей работы. Например, бухгалтерский учет и отчетность на многих малых предприятиях ведут специализированные организации.

Пока только складываются условия для развития самого малого предпринимательства и постоянной системы взаимодействия малого и крупного бизнеса. Для развития малого бизнеса необходимы специальные условия:

- доступные кредиты,
- льготное налогообложение,
- лизинговые компании,
- технопарки,
- бизнес-инкубаторы,

смене решения. С осени 2002 г. в банке функционирует call-центр (IP Contact Center) компании Cisco Systems, рассчитанный на работу 200 операторов, обслуживающих не только центральный офис банка, но и восемь его филиалов, в том числе региональных. – См.: *Крюков Г.* Как построить банковский call-центр // Банковские технологии. – 2003. – № 4. – С. 30–31.

- информационные, консалтинговые и учебные центры,
- международные программы сотрудничества [152].

Крупные предприятия также не готовы передавать часть своего производства партнерам на условиях субконтрактации. Б. Дука приводит следующие критерии закрытия собственного цеха: наличие конкурентной среды, дефицит ресурсов, обеспечение снижения затрат, повышения качества и производительности труда[153]

Важным моментом для формирования предпосылок аутсорсинга, как это видно из опыта стран с развитой рыночной экономикой, является, налаживание устойчивых взаимосвязей между малым и крупным бизнесом в различных формах, а также формирование кластеров.

Как обстоит дело в российской экономике с этими вопросами, наглядное представление дает исследование, проведенное в рамках проекта ТАСИС в трех российских регионах - Воронежской, Томской и Иркутской областях[154]. Было опрошено более 300 малых предприятий и ПБОЮЛ. Объектом исследования стали кооперационные связи малого и крупного бизнеса.

Под кооперационными связями понимается наличие и развитость процессов перетекания тех или иных видов ресурсов (финансовых,

---

[152] Социально-экономические проблемы России – 2001 // http://www.fiper.ru/spr/2001/toc.html

[153] *Дука Б.* Аутсорсинг: критерии естественного отбора. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

[154] Отраслевая структура видов деятельности (каждое предприятие могло указать до трех видов деятельности), в среднем по выборке, представляла собой следующее. Большинство, 54% респондентов, среди видов деятельности указали розничную торговлю; менее 20% - оптовую; около 16% - промышленность и по 10% - строительство и бытовое обслуживание населения. Остальные отрасли были представлены в выборке от 1% до 5% предприятий. При этом отраслевые пропорции по возможности сохранялись и в составе каждой региональной выборки. Специальных требований для отраслевой структуры ПБОЮЛ и МП не предъявлялось, поэтому внутри этих подвыборок отраслевая направленность была различной. Среди ПБОЮЛ в значительно большей степени представлены розничная торговля и бытовое обслуживание и в значительно меньшей - промышленность. //См. Сапсай Б.П. Масштабы и характер кооперационных связей малого бизнеса и крупных предприятий (по материалам региональных опросов) // p://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

материальных, кадровых, интеллектуальных) между субъектами малого бизнеса и крупными предприятиями.

Наличие кооперации с крупными предприятиями в той или иной форме отметили около 40% субъектов малого бизнеса. На схеме 10 показано, что из 47 предприятий выборки примерно половина участвуют в обмене с крупными предприятиями теми или иными видами ресурсов в сфере промышленности. Примерно такая же активность в строительстве. Наиболее развито кооперирование среди предприятий, относящихся к категории "наука и научное обслуживание". Доля вовлеченных в процесс обмена ресурсами здесь составляет более 70%. (Данные по регионам о перетекании ресурсов между малым и крупным бизнесом см. в приложении 5).

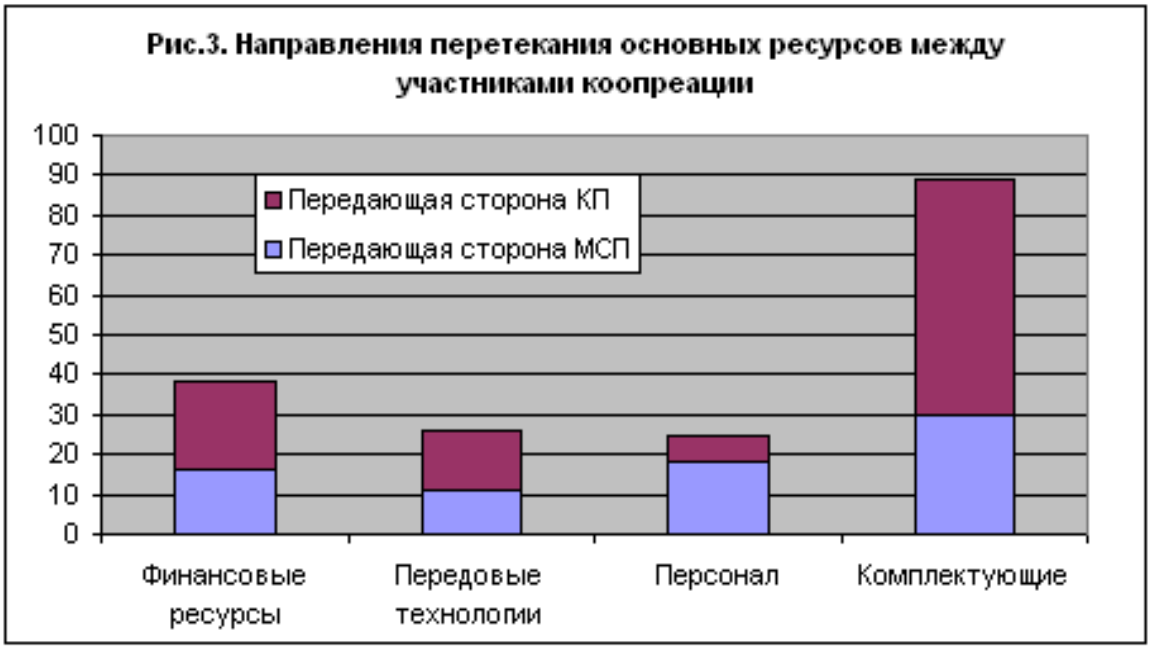
Схема 10. [155]

[155] *Сапсай Б.П.* Масштабы и характер кооперационных связей малого бизнеса и крупных предприятий (по материалам региональных опросов) // p://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

Для малого бизнеса основными стимулами для кооперации с крупным являются расширение масштабов производства и совместные НИОКР (приложение 6).

Наиболее интересными для нашего анализа представляются направления перетекания материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсов (схема 11) между малыми и крупными предприятиями: **малые предприятия в большей степени загружают мощности крупных, нежели наоборот.** Малые предприятия аккумулируют передовые технологии, загружают мощности крупных предприятий небольшими заказами. Результат этого процесса – повышение издержек (мелкие заказы, старое оборудование), а не снижение, что важно при аутсорсинге. Такое положение дел противоречит общемировой тенденции.

Схема 11



Примерно 75% опрошенных считают, что наилучшей формой отношений с крупными предприятиями являются договорные, так как они позволяют сохранить малому бизнесу свою самостоятельность и независимость, что для них представляется главным и неоспоримым преимуществом. Отсюда - один шаг до аутсорсинга.

Таким образом, были выявлены недостаточная глубина и своеобразный характер процесса взаимодействия малого и крупного бизнеса в регионах России. Для нашего исследования можно сделать вывод о **не сложившейся базе производственного аутсорсинга.**

Существенной проблемой, препятствующей становлению хозяйственной модели субконтрактации, является отсутствие информации: крупные компании практически не имеют информации о потенциальных возможностях малых фирм. В свою очередь, большинство малых и средник компаний, а они, в свою очередь, не могут самостоятельно выйти на уровень руководства крупных компаний для обсуждения возможных перспектив их совместной работы. На начальном этапе малый производственный бизнес испытывает наибольшие потребности в сфере информационного обмена – нужен эффективный инструментарий, позволяющий быстро находить партнеров по производственной кооперации – и заказчиков, и поставщиков.

Значительная роль в решении этой проблемы принадлежит государственным структурам и общественным организациям предпринимателей. В 1998 году в России был создан Межрегиональный центр промышленной субконтрактации и партнерства, включающий систему из региональных центров субконтрактации[156]. Это - совместный проект Московского Фонда поддержки малого предпринимательства правительства Москвы, Российской Ассоциации развития малого и среднего предпринимательства, ЮНИДО[157].

Основной функцией этого Центра как раз и является обеспечение связи между крупными и малыми предприятиями. В 2001 году Центр создал Информационную систему субконтрактации, то есть базу данных с подробным описанием производственных возможностей малых и крупных предприятий. В ней есть данные о производственных мощностях, специализации предприятий,

[156] 36 центров по состоянию на декабрь 2004г.
[157] Организация Объединенных Наций по промышленному развитию.

технические характеристики и спецификации станков и оборудования, качество продукции и объем свободных мощностей и т.п[158]. Были использованы методы ЮНИДО к организации сбора первичной информации, формированию и актуализации баз данных, применению классификаторов. Она охватывает следующие направления: 1)машиностроение, металлообработка; 2)электроника, электротехника; 3)производство резино – технических изделий, изделий из пластмасс; 4) услуги производственного назначения (разработка конструкторской и технологической документации, промышленный дизайн, испытания, измерения и др.).

База данных включает три массива информации:

- База данных поставщиков (субконтракторов);
- База данных заказчиков (контракторов);
- База данных производственных заказов.

База данных поставщиков представляет собой информацию: «паспорт предприятия», контактную информацию, краткое описание производственных возможностей, оборудования, а также информацию о применяемой на предприятии системе контроля и менеджмента качества. **База данных заказчиков** представляет собой информацию о заказчиках, разместивших производственные заказы в системе. Регистрация заказчика сводится к внесению контактной информации о предприятии, и внесения заказа. **База данных заказов** напрямую связана с базой данных заказчиков и классификаторами. Описание заказа включает в себя всю необходимую для

---

[158] База данных производственных возможностей предприятий доступна в Интернете (http://subcontract.ru/), где российские предприниматели могут разместить свой заказ или ввести данные о своем предприятии как о потенциальном субконтракторе. На сайте информационной системы созданы Интернет - представительства региональных центров субконтрактации. Многие заказы приходят по международным каналам — Центр входит в международную систему центров субконтрактации ЮНИДО (Организации Объединенных Наций по промышленному развитию) и является членом РИОСТ — Ассоциации организаций, специализирующихся в сфере субконтрактации.

принятия первичного решения информацию – объем производственной программы, требования по качеству и т.п.

Количество зарегистрированных предприятий – пользователей информационной системы по состоянию на март 2005 г. составляет: в БД контракторов – 800 предприятий; в БД субконтракторов – 3900 предприятий; в БД заказов – 3800 заказов (за 2004 год), 1200 – за первый квартал 2005г. Объем заказов в 2004 году составлял от 20 тыс. руб. до 24 миллионов Евро. В период с 2003 -2004 г.г. посещаемость информационной системы увеличилась на 35% что составляет 110494 в год. В настоящее время среднесуточная посещаемость составляет более 1100 посетителей в сутки, что превышает подобные показатели специализированных промышленных сайтов[159]. За 2004 год количество заказов составляет 3800, а за первый квартал 2005г. – 1200. Количество зарегистрированных пользователей – получателей информационных и консультационных услуг достигло более 4600 промышленных предприятий[160].

Таким образом, Информационная система субконтрактации вносит значительный вклад в развитие рыночной системы России, развивая информационные возможности рынка, его важнейшей составляющей. Сотрудники Центра не только собирают и систематизируют информацию, но и налаживают контакты между компаниями, участвуют в переговорном процессе между заказчиками и субконтракторами. Создается единое информационное пространство в сфере субконтрактации.

---

[159] *Киселев А. Н.* Информационная система субконтрактации – пример эффективного применения информационных технологий для развития малого бизнеса. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005 г.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

[160] *Киселев А. Н.* Кластерный подход, субконтрактация и внедрение систем менеджмента качества – стратегия и инструментарий для повышения конкурентоспособности малого бизнеса и его роли в развитии территорий. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

Информационная система позволяет промышленным предприятиям быстро находить партнеров по производственной кооперации (поставщиков и заказчиков), размещать заказы и загружать временно свободные производственные мощности. (При размещении заказа - экономия до 20-25 процентов от базовой цены заказа в пределах одного региона)[161]. Информационная система субконтрактации способствует формированию конкурентной среды на рынке поставок продукции производственного назначения. Снижение затрат на поиск партнеров по производственной кооперации (экономия времени и квалифицированных трудовых ресурсов) приводит к снижению трансакционных издержек промышленных предприятий.

В целом можно констатировать, что в российской экономике положено начало формирования системы субконтрактации и отдельных форм аутсорсинга. Но наибольшее распространение получил ИТ-аутсорсинг, о котором пойдет речь в следующем параграфе.

3.2. ИТ-аутсорсинг в российской экономике

Определить степень развития ИТ-аутсорсинга в России довольно затруднительно, потому что, во-первых, нет обобщающих данных, во-вторых, в силу закрытости, в-третьих, потому что многие крупные контракты заключаются за рубежом, так как российские компьютерные фирмы пока не готовы самостоятельно выступать аутсорсерами для ведущих отечественных заказчиков. Наконец, по-разному понимается, что такое ИТ-аутсорсинг.

На наш взгляд, ИТ-аутсорсинг принципиально отличается от обычной технической поддержки тем, что обслуживается не отдельный элемент инфрастуктуры, а сервис в целом (электронная почта, базы данных, Интранет- и т.п.).Составить представление о ИТ-аутсорсинге можно

[161] *Киселев А. Н.* Информационная система субконтрактации – пример эффективного применения информационных технологий для развития малого бизнеса. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005 г.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

по результатам ряда специальных исследований, которые проводились в последние годы.

В 2003 году было предпринято исследование «Аутсорсинг программных услуг в России», которое проводилось по инициативе компании *Аплана* аналитическим агентством *Elashkin Research*, при поддержке ИД «Компьютерра». Около половины опрошенных компаний в той или иной мере используют аутсорсинг услуг. В то же время, 48% опрошенных компаний не имеют выделенной статьи в ИТ-бюджете на работу с внешними поставщиками услуг, и только 17% опрошенных выделяют на такие контракты более 5% своего ИТ-бюджета. Все это говорит о значительном потенциале роста рынка услуг в общей сложности порядка 40%[162].

Никто не ставит под сомнение эффективность аутсорсинга как модели работы. Никто не сомневается, что в принципе можно снизить издержки за счет него на 20% и более[163]. Но массовый переход не наблюдается. Основная проблема в том, что в России клиент не знает, сколько стоит та или иная функция его ИТ-службы[164]. Д. Слюсаренко правильно отмечает: «Существуют, естественно, стандартные критерии стоимости, связанные с оказанием услуг, - в расчете на объем получаемых услуг или количество обслуживаемых пользователей. Тут надо учитывать, что общая реальная стоимость такого проекта обычно на 10-15% выше стоимости услуги, заявленной аутсорсинговой компанией. Это связано с организацией на предприятии внутренней службы взаимодействия с исполнителями, с накладными расходами и пр.» [165].

---

[162] См. *Вайнштейн В.* Российский аутсорсинг в зеркале мирового опыта http://www.ibusiness.ru/project/outsorc/32823/

[163] *Мельник О.* Аутсорсинг: вход в лабиринт или выход из него? http://www.cio-world.ru/bsolutions/analytics/31237/15 декабря 2003 года

[164] Подробнее см. http://www.osp.ru/cw/2005/13/044_1.htm

[165] *Слюсаренко Д.* Под контролем заказчика //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

Опрос, проведенный на своем сайте *CNews* 14.03.05, показывает степень готовности перейти на ИТ-аутсорсинг. Все ИТ-функции готовы передать сторонним фирмам только 8% опрошенных (1102), а 25% вообще не собираются переходить на аутсорсинг (таблица 3). *Таблица 3*

Какие ИТ-функции вы готовы отдать на аутсорсинг?[166]

поддержку инфраструктуры	136	12%
аудит ИС	194	18%
предпроектный консалтинг	241	22%
внедрение системы	169	15%
все функции ИТ-департамента	89	8%
никаких, привлечение аутсорсеров пока не целесообразно	273	25%

Следует отметить тенденцию крупных российских корпораций (прежде всего в области нефтедобычи, металлургии) к выделению ИТ-служб в отдельные сервисные компании, предоставляющие услуги материнской фирмы. В тех случаях, когда корпорация фактически сохраняет полный контроль над дочерней компанией, она может использовать и аутсорсинг приложений. Возможно, что в ближайшее время с учетом объективных факторов в ИТ и бизнесе (глобализация, слияния и поглощения и т.п.) определенное развитие получит такая форма, как организация совместных сервисных структур с поставщиками услуг или крупными системными интеграторами[167].

Двухэтапное исследование «Готовность российских компаний к ИТ-аутсорсингу»[168] - это мониторинг мнений руководителей профильных

[166] http://forum.cnews.ru/mes.php?id=2582078&fs=0&ord=1&lst=0&ordr=0&board=9085&arhv=

[167] *Слюсаренко Д.* Под контролем заказчика //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

[168] Первая фаза исследования охватывает период с 2003 года по ноябрь 2004 года. Вторая проведена весной 2005 года в рамках конференции "Информационные технологии в стратегии развития российских компаний", проведенной Институтом Адама Смита.// Российскому ИТ-аутсорсингу мешают законы. Компьюлента. 27 апреля 2005 http://www.cio-world.ru/news/2005/04/27/181423/

департаментов столичных и региональных компаний, представителей госсектора и компаний-поставщиков аутсорсинговых услуг. По результатам исследования, главным движущим фактором развития российского ИТ-аутсорсинга становится правильная организация структур индустриальных и сырьевых компаний, которые выходят или уже работают на мировых рынках. Наибольшее отрицательное влияние оказывало отсутствие юридических норм, регулирующих взаимоотношения поставщиков аутсорсинга с заказчиками.

В регионах пока только единичные примеры ИТ-аутсорсинга. В основном проекты сосредоточены в Москве, Санкт-Петербурге и ряде крупных городов. Местные аутсорсеры только работают над постепенным изменением менталитета заказчиков. Есть, однако, отдельные примеры ИТ-аутсорсинга. Так, Петрозаводский ликеро-водочный завод сегодня использует информационные системы, не имея ни одного штатного специалиста в области информационных технологий: сопровождением на условиях аутсорсинга занимается компания *Неосистемы*[169].

Проблема российского аутсорсинга связана с дефицитом квалифицированного ИТ-персонала на рынке. Поэтому российские заказчики предпочитают обращаться к ведущим мировым компаниям. По последним исследованиям *Forrester Research*, более 95% малых предприятий заключают соглашение аренды приложений с датацентрами, call-центрами, крупнейшими производителями бизнес-ПО (*Microsoft, Novell, Siebel Systems, SAP AG* и др.). Все это лишний раз подтверждает тенденцию роста доли программного обеспечения в общем бюджете ИТ-проектов[170]. В России аренда приложений все еще весьма редка. А.Скоробогатов- директор отделения разработки информационных систем компании *Форс - Центр разработки*, отмечает, что

---

[169] *БасинаН.* Уездный интегратор Инфо-Бизнес, *06.11.2001*

[170]См. *Комиссаров Д.* Привыкание к аутсорсингу //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

аутсорсинг в нашей стране появился сравнительно недавно, и потому доверие заказчиков к этим услугам невысоко[171].

Если за рубежом банки являются одними из основных потребителей ИТ-аутсорсинга, то в России пока этого не произошло. Между тем определились основные области его применения в **банковском деле**: налоговое и юридическое консультирование, учет заработной платы и отчислений в социальные фонды, информационные технологии, маркетинг.

Возникла также необходимость и в автоматизации банковской деятельности: приобретение технического оснащения, программного обеспечения и затраты на обучение персонала. Однако, как правило, в наших банках для выполнения этих функций создаются собственные отделы автоматизации. Выгоды аутсорсинга информационных систем очевидны: информационные системы современного уровня, своевременное обновление программного и аппаратного обеспечения. Но главное препятствие на пути распространения аутсорсинга в российских банках управленческий менталитет: в банках царит устойчивое мнение, что все бизнес-процессы должны быть своими.

Примером успешной работы на рынке аутсорсинговых услуг для банковского сектора экономики является процессинговый центр *Faktura.ru.* Он работает, как в сегменте ИТ-аутсорсинга, так и в сегменте АБП. Кредитные организации на основе сервисов *Faktura.ru* имеют возможность предложить своим клиентам комплекс электронных сервисов, представленных на схеме

[171] *Лосев С.* Этот многогранный аутсорсинг //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

Схема

Электронные сервисы компании *Faktura.ru* для банков[172]

Технологическая установка систем компании в банке заключается в бесплатной установке модуля сопряжения с *Faktura.ru.* При этом важно, что он интегрируется с автоматизированной системой, установленной в конкретном банке[173].

Успех данной аутсорсинговой компании во многом связан с тем, что она решает проблемы, которые наиболее болезненны для российского аутсорсинга: обеспечение безопасности и конфиденциальности информации.

---

[172] Составлено автором по: *С. Жуков.* Аутсорсинг — кому и для чего он нужен? Банковское дело в Москве. 15.08.2003

[173] Модуль сопряжения с Faktura.ru — это специальное программное обеспечение, по сути шлюз, выполняющий функции безопасности, коммуникации и преобразования форматов. К настоящему времени уже разработаны шлюзы к большинству наиболее популярных банковских систем: IB System Object, ИБС, RS-bank, Диасофт (4x4 WorkFlow с версии 2.40), CSBI, Центавр, Юнисаб, InvoBank (реализация компании «Инверсия»), RBS (Oracle release). Ведется работа по шлюзам для систем «Бисквит» и «Кворум». Кроме того, для автоматизации взаимодействия с бухгалтерскими системами клиента, реализован шлюз с продуктом 1С.// См. *С. Жуков.* Аутсорсинг — кому и для чего он нужен? Банковское дело в Москве. 15.08.2003

Цифровые сертификаты используются во всех электронных сервисах в рамках специально созданной корпоративной информационной системы BeSafe, полностью соответствующей требованиям закона «Об электронной цифровой подписи»[174]. Компанией четко разработана юридическая процедура подключения (пакет договоров), что также привлекает банки.

Как показывает опыт аутсорсинга за рубежом, важнейшим моментом ИТ-аутсорсинга является применение механизмов **управления рисками** (BCP). В России появились компании, которые предлагают эту услугу: компанией *WideXs* с ее системой «Business continuity and disaster recovery» («Обеспечение непрерывности бизнеса и его восстановление в условиях чрезвычайных обстоятельств»); компания *Эквант* — создание резервного технического центра («Equant Technical Center»); *DATA FORT* и другие.

Хотя отношение к данному виду услуг со стороны российских банков пока неоднозначно, но они вынуждены прибегать к подобным системам, так как Центральный банк РФ обязал кредитные организации иметь BCP и резервировать свои информационные системы (Положения ЦБ «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» от 16.12.2003 и стандарт ЦБ «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации» от 1.12.2004).

ИТ - аутсорсинг развивается не только в банковском секторе, но и в других отраслях российской экономики. Рассмотрим услуги в этой области на примере компании *Aerotop.* Компанией *Aerotop* применяются три типовых варианта сервисных контрактов, показанных в таблице 4. Также осуществляется техническая поддержка. (Стоимость услуг компании см. в приложении 8)

---

[174] *Faktura.ru* использует электронные цифровые сертификаты, соответствующие международным стандартам PKCS, в формате X.509 v3. В настоящее время эти сертификаты остаются самым современным средством электронной идентификации контрагентов.

Таблица 4

Сервисы компании *Aerotop*[175]	
1. **Информационная система "под ключ":** проектировка и монтаж локальной сети; настройка телекоммуникационных и интернет-ресурсов; установка и настройка сетевого оборудование; установка и настройка серверов; настройка рабочих станций и периферийного оборудования; установка и настройка программного обеспечения.	2. **Управление и абонементное обслуживание информационной системы:** полная комплексная техническая поддержка; выполнение специалистами компании функций системного администратора клиента; горячая линия телефонной поддержки. доставка расходных материалов; предоставление "горячей замены" на время ремонта оборудования.
3. **Разовое техническое обслуживание** включает: установку и настройку программного обеспечения; разработку программного обеспечения; установку 1С и других бухгалтерских баз; восстановление данных; обнаружение и удаление вирусов; upgrade компьютеров и серверов; подключение и настройка периферийных устройств; проектирование и монтаж локальных вычислительных сетей; установку и настройку сетевого оборудования; установку и настройку серверов;	**Техническая поддержка** 1. **Стандартная поддержка.** Регистрация запроса клиента с 10 до 18 часов по рабочим дням. Выезд специалиста в течение 4 часов с момента поступления запроса. При наличии удаленного доступа к оборудованию - в течение часа. 2. **Оперативная поддержка.** Регистрация запроса клиента с 10 до 18 часов по рабочим дням. Выезд специалиста в течении 2 часов с момента поступления запроса. При наличие удаленного доступа к оборудованию - в течении 30 минут. **Круглосуточная поддержка.** 3. Регистрация запроса клиента круглосуточно. Выезд специалиста в течение 30 минут с момента поступления запроса. При наличии удаленного доступа к оборудованию - немедленно.

[175] Составлено автором по: Источник: http://www.aerotop.ru/autsorsing/price.html#vpn

Особенностью российского рынка ИТ-аутсорсинга является то, что в отличие от западных рынков, на нем одновременно с начинающими российскими компаниями, активно действуют крупные зарубежные аутсорсеры. Среди них компания *IBS.* В России **она** представлена Центр**ом** аутсорсинга *DATA FORT*[176] **(**сервисный проект компании**)**. За последние три года Центр аутсорсинга DATA FORT реализовал более 100 проектов для отечественных и зарубежных компаний. Услуги DATA FORT предоставляются на базе высокотехнологичного дата-центра и собственной волоконно-оптической сети. При оснащении центра используется оборудование, а также системы защиты и управления Intel, IBM, Dell, Cisco Systems, Hewlett-Packard/Compaq, RAD, EMC, Sun Microsystems, Legato Systems, Nortel Networks, Oracle,Microsoft, Symantec. *DATA FORT* предлагает услуги по следующим направлениям: оборудование и инфраструктура; управление системами и сетями; ИТ-персонал; резервирование информационных систем; любые заказные решения, включая полный аутсорсингкорпоративной информационной системы.

Остановимся на крупнейших проектах компании *DATA FORT (IBS)* **в России[177].**

С 2004 года Интернет-ресурсы ***Альфа-Групп***[178] функционирует на выделенных Unix-серверах в дата-центре *DATA FORT*. На настоящий момент *DATA FORT* оказывает полный комплекс услуг, связанных с обеспечением бесперебойной работы Интернет-систем консорциума, а именно: обеспечение работоспособности систем; бесперебойная связь с Интернетом; круглосуточный мониторинг; техническая поддержка; администрирование;

---

[176] http://www.datafort.ru/content/rus/89/895-article.asp

[177] См. список клиентов компании в приложении 9.

[178] *Альфа-Групп* — один из крупнейших в России финансово-промышленных консорциумов, в который входят *Альфа-Банк, АльфаСтрахование, Альфа-Эко, ТД Перекресток, ТД Смирнов, компания Русские Технологии.* Группа имеет значительные инвестиции в таких компаниях, как *ВымпелКом, МегаФон, Киевстар, Голден Телеком, ТНК-ВР*. //alfagroup.ru и alfagroup.org

резервирование программных систем и данных; изменение структуры, дизайна и содержания[179].

Другой крупный проект сделан *DATA FORT* для ***Росгосстраха***[180]**.** В комплекс услуг, представляемых страховой компании, аренда сервера баз данных и обеспечение резервного копирования данных на магнитные ленты, обеспечение бесперебойного электропитания. Система *DATA FORT* поддерживает работу информационной системы *Росгосстрах,* который обслуживает пользователей по всей территории РФ в 12 часовых поясах. С целью обеспечения информационной безопасности и конфиденциальности данных, специалистами *DATA FORT* был организован выделенный сегмент локальной сети, включающий рабочие места администраторов, сетевую инфраструктуру и стойки серверов клиента.

Компания *IBS* взяла на ИТ - аутсорсинг компанию ***БАТ Россия* (*Бритиш Американ Тобакко России)*** - подразделение *British American Tobacco*, второй по величине международной табачной компании[181]. *БАТ Россия* ранее пользовалась услугами специализированной компании, работающей в Москве и московской области, но ряд потребностей не были удовлетворены аутсорсерами. Одной из главных задач проекта стало осуществление перехода от аутсорсинга ИТ-персонала к функциональному аутсорсингу. В рультате *БАТ Россия* полностью передала осуществление функции поддержки пользователей компании *IBS*. В московском офисе *БАТ Россия*, включающем около 600 пользователей, для выполнения функции поддержки пользователей, *IBS*

---

[179] Подробнее см. http://www.datafort.ru/content/rus/139/1396-article.asp

[180] *Росгосстрах* - одна из ведущих российских страховых компаний, располагающая самой разветвленной в России сетью из 10 межрегиональных и региональных центров, 77 филиалов, более 2100 агентств, страховых отделов и других структурных подразделений. Общая численность занятых в *Росгосстрахе* составляет свыше 50 тыс. человек, в том числе более 35 тыс. страховых агентов. Клиентами компании являются свыше 20 млн. частных лиц и 130 000 предприятий.

[181] http://www.datafort.ru/content/rus/163/1638-article.asp

создала службу Help Desk и управляет ей. Поддержка пользователей в 13 региональных офисах и 95 представительствах осуществляется через партнерскую сеть *IBS*.

Поддержка пользователей компании *БАТ Россия* включает в себя следующие услуги:

- обеспечение работоспособности рабочих мест пользователей,
- консультирование пользователей по работе с офисным программным обеспечением и компьютерной техникой,
- установку программного обеспечения,
- диагностику и тестирование парка ПК и периферийных устройств,
- обслуживание мобильного оборудования,
- создание и администрирование учетных записей пользователей[182].

В 2003 году компания ***Объединенные машиностроительные заводы (ОМЗ)***[183] передала на аутсорсинг в *DATA FORT* корпоративную почтовую систему. *ОМЗ* арендовали у *DATA FORT* приложение Microsoft Exchange Server 2000. Оно позволяет организовать корпоративную почту, создать структурированные хранилища данных, планировать встречи, вести личный и групповой календарь событий, получать новости и списки рассылки, использовать ресурсы общих папок и т.д. На сервере организован виртуальный каталог для внутренних целей с доступом к нему пользователей удаленных офисов (Санкт-Петербурга, Екатеринбурга и Нижнего Новгорода).

Дилинговый центр *Альпари*[184]**,** который предоставляет возможность размещать денежные средства на мировых финансовых рынках для получения

---

[182] Там же.

[183] *ОМЗ* (www.omz.ru) специализируются на инжиниринге, производстве, продажах и сервисном обслуживании оборудования и машин для атомной энергетики, нефтегазового комплекса, горной и металлургической промышленности, морских и речных перевозок[183]. ОМЗ – открытое акционерное общество, акции которого обращаются на российских и иностранных биржах, а также на внебиржевых рынках.

[184] http://www.datafort.ru/content/rus/89/896-article.asp

дохода, с 2003 года разместил серверную часть информационно-торгового комплекса (торговая платформа) MetaTrader:Alpari в дата-центре компании *DATA FORT*. Клиентский терминал MetaTrader:Alpari позволяет совершать сделки как на демо, так и на реальном счете, проводить полноценный технический анализ рынка, получать финансовые новости в режиме реального времени, создавать и тестировать на исторических данных собственные торговые стратегии.

DATA FORT гарантирует выполнение жестких требований к:

- бесперебойному режиму работы;
- круглосуточной доступности;
- высокой надежности;
- информационной безопасности и
- возможности осуществлять любой удаленный мониторинг информационной системы.

Таким образом, крупные аутсорсинговые компании, несомненно, «переигрывают» российских аутсорсеров в конкуренции за клиентов. Важнейший момент для заказчиков – надежность аутсорсеров и особенно предлагаемых ими ИТ-услуг. Д. Комиссаров, директор *DATA FORT*, считает, что имеется фактор, который пока заставляет наши компании и банки сторониться ИТ-аутсорсинга: «Это необоснованный страх утечки конфиденциальной информации, связанный с хранением данных вне территории предприятия»[185].

Для преодоления мнимого и реального страха необходима система защиты конфиденциальной информации в ИТ-системах. В. Абросимов анализирует угрозы конфиденциальной информации и предлагает ряд способов

---

[185] *Баричев С.* Без перерыва. CIO. // http://www.datafort.ru/content/rus/164/1646-article.asp

ее предотвращения[186]. Угрозы документу при его обработке в сети представляют «атаки» на обрабатываемую информацию и на офисные устройства со стороны внутренних и внешних нарушителей. К наиболее важным с точки зрения безопасности участкам специалисты по защите информации относят процессы ее импорта/экспорта.

По его мнению, основную опасность для офисной техники представляют внутренние нарушители, так как он является авторизованным пользователем, следовательно, ему легче осуществлять несанкционированные действия; внутренний нарушитель находится в среде обладателей и носителей конфиденциальной информации, активно общается с ними, в том числе по каналам Intranet, где информация объективно менее контролируется; внутренний нарушитель легально получает доступ и работает с конфиденциальной информацией, следовательно, существует возможность записи ее на внешние носители, печати, сканирования и последующей обработки при отсутствии должного контроля.

Существует много методов защиты информации. Распространены методы парольной защиты. Полезной является такая функция, как сканирование на сервер электронной почты. Интересно решение автоматической блокировки создания нежелательных дубликатов какого-либо документа (на оригинале присутствует скрытый упорядоченный набор точек). Предлагается и специальное программное обеспечение устройств ввода/вывода и компьютеров.

Важнейшим сегментов рынка аутсорсинговых услуг в России могло бы стать **оффшорное программирование.** Оно развивается, но сталкивается со многими проблемами.

---

[186] *Абросимов В.* Как сохранить конфиденциальность в офисе. http://www.datafort.ru/content/rus/162/1625-article.asp

Выше уже анализировалось состояние оффшорного программирования в мире. Поэтому есть возможность сравнения с российским оффшорным программированием и увидеть те барьеры, которые мешают его прогрессу.

Во-первых, множество зарубежных фирм предлагают свои услуги по более низким ценам.

Во-вторых, существует проблема международной сертификации фирм, занимающихся программированием. Сейчас в России ситуация меняется в лучшую сторону: имеются фирмы, имеющие высший пятый уровень сертификации по CMM (Capability Maturity Model).

В-третьих, российские фирм зачастую мелкие, а крупные заказчики смотрят только на крупнейшие фирмы. По материалам Компьюленты российское оффшорное программирование состоит из двухсот небольших фирм (в основном до 50 программистов). Больших фирм с сотнями программистов всего несколько десятков. Средние размеры контрактов от 10 до 500 тысяч долларов[187].

В-четвертых, как отмечает В. Вайнштейн - президент российской фирмы *Aplana*: «Американцы относятся к нам с большим предубеждением. Представитель заказчика может быть расположен к партнерству с россиянами, только если у него самого есть корни в России или же он работал здесь и знаком с русской культурой»[188].

В-пятых, недостаточна распространенность английского языка. Без этого невозможно стать участниками глобального рынка программирования[189].

Есть особенности в ситуации в этом секторе рынка.

---

[187] Информационный вестник Телекоммуникации, *15.11.2002*

[188] Над имиджем России сейчас работают несколько ассоциаций, объединяющих ИТ-компании, – *Руссофт, Инфорус и Фортросс*. Они организуют в США, Европе и Японии конференции и «круглые столы», рассказывают о возможностях российских ИТ-компаний, об их опыте решения сложных задач, убеждают потенциальных партнеров в том, что россияне обеспечивают должное качество работ и умеют сдавать проекты в срок.// *Филиппов С.* Международное разделение ума. Российские офшорные программисты пытаются догнать уходящий поезд // *Компания*, 10.02.2003

[189] Информационный вестник Телекоммуникации, Москва, *15.11.2002*

Имеется опасность скупки российских компаний зарубежными. Так, индийская *Mascon Information Technologies* купила российскую компанию *V6.* Вероятность скупки и других успешных российских компаний достаточно высока. Коэффициент их стоимости к обороту находится в диапазоне от 1 до 0,6. Так что за 150 млн. – $200 млн. долларов можно скупить всю отрасль[190].

Есть отличия в происхождении и поддержке российских фирм, занимающихся оффшорным программированием, от индийских, например. В Индии движущей силой развития отрасли были промышленные холдинги, *(TATA, Tetley*). В России фирмы выросли либо из групп энтузиастов, либо сформировались в недрах компаний – системных интеграторов.

Перед нашими компаниями стоят задачи создания класса профессиональных менеджеров, способных управлять фирмами в тысячи специалистов. Развивать узкую специализацию, чтобы занять особую нишу, так как наши специалисты часто имеют уникальные знания. Это может стать их существенным конкурентным преимуществом.

В самое последнее время ситуация стала меняться к лучшему. Рынок оффшорного программирования в России стал одним из самых динамичных сегментов экономики страны. Темпы его роста составляют 30-50% в год. Эксперты оценивают объём российского рынка оффшорного программирования в $380-500 млн[191]. Услугами российских разработчиков прибегают такие компании, как *Intel, Motorola, Sun Microsystems, Boeing, Northern Telecom* и др.

Более четко выявились преимущества российских программистов: высокий уровень подготовки, относительно невысокая стоимость труда, территориальная близость к странам Западной Европы, развитым странам Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока.

---

[190] *Филиппов С.* Международное разделение ума. Российские офшорные программисты пытаются догнать уходящий поезд // *Компания*, 10.02.2003

[191] Такие данные были получены в результате исследования "Экспорт ПО из России", проводившегося компанией *Market-Visio/EDC//.*
http://www.cnews.ru/newtop/index.shtml?2005/06/08/179306#top_static

Таким образом, анализ показал, что российский аутсорсинг находится на стадии становления, пока преобладает аутсорсинг отдельных задач или ресурсов. Российская специфика играет большую роль, как в развитии аутсорсинга, так и формировании барьеров его развития.

Заключение

Цели и задачи диссертационной работы в целом выполнены. В результате раскрыта сущность аутсорсинга, его формы, распространение в различных странах, а также эволюция хозяйственного механизма рыночной экономики под влиянием аутсорсинга как новой формы хозяйствования.

1. Теоретический анализ, основанный на положениях как неоклассической, так и неоинституциональной теории позволил выявить сущность аутсорсинга и его объективные основания.

Аутсорсинг - это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании. Аутсорсинг – это использование внешних материальных, трудовых, интеллектуальных ресурсов. Основное отличие субподряда (субконтрактации) от аутсорсинга состоит в том, что субподрядная система охватывает только производственную и научно-производственную сферу. Аутсорсинг имеет все черты субконтрактации, являясь ее новейшей формой. Аутсорсинг первоначально происходит из субподряда, а затем получает столь всестороннее и широкое развитие, что субподряд в настоящее время можно рассматривать как часть аутсорсинга. Таким образом, аутсорсинг – более широкое понятие, чем субконтрактация.

На основе изучения вариантов достижения положительного эффекта масштаба путем интернализации (вертикально интегрированная компания, горизонтально интегрированная компания и диверсифицированная компания) выявлены границы данных способов. Показано, что **аутсорсинг выступает как эффективный механизм поддержания оптимальных размеров предприятий.**

Одновременно идет процесс экстернализации, который представляет собой альтернативный способ снижения трансакционных издержек по сравнению с интернализацией. То есть, аутсорсинг **- это перекладывание на других субъектов собственных трансакционных издержек.**

2. **Аутсорсинг рассматривается в работе как симбиоз рыночных и нерыночных отношений.** Поскольку он оказывает двойственное воздействие на рыночные отношения. С одной стороны, переводит в сферу рынка бывшие внутренние процессы, которые внутри компании не были включены в систему товарных отношений (бухгалтерия, например). С другой стороны, он подрывает рыночные отношения, поскольку цена услуги определяется до начала ее предоставления и на длительный период.

Аутсорсинг как модель хозяйствования предполагает заключение долгосрочных договоров. **Можно определить аутсорсинг и как систему долгосрочных контрактов.** Долгосрочные взаимоотношения ведут к созданию эффективных механизмов распределения рисков в условиях недостаточной информации. Но появляются дополнительные трансакционные издержки, связанные с заключением контракта.

Таким образом, аутсорсинг - более сложная форма экономической организации рынка, чем обычные сделки купли-продажи.

3. В результате исследования выявлены особенности и место аутсорсинга в национальном и международном разделении труда Анализ эволюции разделения труда на разных уровнях и различных формах привел к выводу, что **аутсорсинг – это новейшая форма проявления разделения труда и кооперации.** В условиях развития информационной экономики и сетевых форм организации он представляется формой организации и существования сетевого бизнеса. Его значение и масштабы будут расти в связи с дальнейшим продвижением мировой экономики по пути сетевого бизнеса. В мировом масштабе аутсорсинг проявился как один из эффектов глобализации экономических связей, являясь способом их организации. Следовательно, **в мировой экономике возникла тенденция усиления рыночных основ ее организации.**

Аутсорсинг позволяет усилить специализацию всех компаний. В XXI веке возможен лавинообразный рост количества специализированных предприятий, которые будут обслуживать во многих компаниях только один

деловой процесс. Однако концентрация фирмы на ключевых компетенциях не означает разорванности единого воспроизводственного процесса. Воспроизводственный процесс теперь реализуется в сложной системе контрактно-договорных отношений, как формальных, так и неформальных.

Также **аутсорсинг является одной из форм организации кластеров в экономике.** Аутсорсинговые (субконтрактные) отношения крупных и мелких специализированных компаний являются одним из важных механизмов взаимодействия предприятий в кластере. Аутсорсинг способствует снижению издержек, придает более эффективный характер внедрению инноваций в наукоемких отраслях. Он соответствует механизму развития кластера – сочетание конкуренции и кооперации, приводящее к синергетическому эффекту.

4. На основе опыта экономически развитых стран выявлены основные направления развития аутсорсинга; определены его формы и перспективы развития. Основные формы аутсорсинга целесообразно классифицировать следующим образом. **ИТ-аутсорсинг** - аутсорсинг, основанный на информационных технологиях. Он существует как самостоятельно, так и служит основой для других форм аутсорсинга.

Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП) включает передачу сторонней фирме отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными. Например, бухгалтерский учет, управление персоналом, реклама, логистика и др.

Производственный (производственно-технологический) аутсорсинг - это передача сторонней организации основных для компании бизнес-процессов (часть своей производственной цепочки или целиком весь цикл производства).

Развивается целый ряд направлений аутсорсинга. Это - аутсорсинг документооборота, кадровых процессов (менеджмент трудовых ресурсов), центры обработки вызовов. Другие развивающиеся формы аутсорсинга - предоставление бухгалтерских услуг, аутсорсинг логистики, включая

электронную логистику (e-logistics)[192], технический аутсорсинг *(ремонт, запчасти).*

В наибольшей степени развит **аутсорсинг информационных технологий** (ИТ-аутсорсинг) - передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, включая оффшорное программирование.

5. Несмотря на риски, аутсорсинг активно применяется во многих странах мира: Европе, Азии и особенно в США. Наиболее активно используют аутсорсинг крупные компании с численностью персонала более тысячи человек. Основной мотив для крупных компаний — концентрация на основном бизнесе. Аутсорсинг для средних по размеру компаний (до тысячи человек) — это, прежде всего, снижение расходов и повышение эффективности за счет использования опыта профессионалов. Применение аутсорсинга предприятиями малого бизнеса пока ограничено.

На мировом рынке действует целый ряд крупных компаний аутсорсеров: *Electronic Data Systems (EDS, Xerox, Hewlett-Packard, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, Andersen, Cap Gemini Ernst & Young* и многие другие.

6. Аутсорсинг развивается и углубляется. Его комплексный характер выражается в появлении **стратегического аутсорсинга.** В перспективе полный аутсорсинг бизнес-процессов постепенно станет обычным делом для крупных международных компаний.

Исследование выявило, что **различные формы аутсорсинга существуют, как в чистом виде, так и в смешанном варианте. ИТ-аутсорсинг является связующим звеном, основой появления более сложных форм аутсорсинга, таких как стратегический аутсорсинг, оказывает влияние на другие его формы и разновидности.** На наш взгляд, полный аутсорсинг бизнес-процессов постепенно станет обычным делом для

[192] *Дряхлов Е.* Тенденции развития и совершенствования логистики Оборудование, рынок, предложение, цены. 15.02.2002

крупных международных компаний. Поставщики услуг будут все больше дифференцироваться: либо занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач.

7. В работе определено состояние и уровень развития аутсорсинга в России. **В России - начальная стадия развития этой формы хозяйствования.** В России аутсорсинг еще не достиг такого уровня развития, при котором специализированные компании - аутсорсеры могли бы получать существенную экономию от масштабов деятельности и, следовательно, снижать стоимость своих услуг для клиентов.

Главным образом, в России представлен ИТ-аутсорсинг, Хотя начали появляться и другие формы. Постепенно распространяется аутсорсинг бухгалтерского учета, кадровых процессов (менеджмент трудовых ресурсов), центры обслуживания вызовов. Производственный аутсорсинг находится в начальной стадии развития. Отношения между крупным и малым бизнесом только формируются. Были выявлены недостаточная глубина и своеобразный характер процесса взаимодействия малого и крупного бизнеса в регионах России. Для нашего исследования можно сделать вывод о **не сложившейся базе производственного аутсорсинга.**

Важнейшим сегментов рынка аутсорсинговых услуг в России могло бы стать **оффшорное программирование.** Оно развивается, но сталкивается со многими проблемами: высокие цены, мелкие фирм, недостаточна распространенность английского языка. Имеется опасность скупки российских компаний зарубежными.

8. Проведенное исследование позволяет придти к ряду выводов и разработать **предложения**, направленные на дальнейшее расширение масштабов и совершенствование форм аутсорсинга в российской экономике.

- ✓ Крупные аутсорсинговые компании, несомненно, «переигрывают» российских аутсорсеров в конкуренции за клиентов. Решение проблемы российского аутсорсинга лежит на пути подготовки

квалифицированного ИТ-персонала.

- ✓ Нужна кардинальная переориентация российских аутсорсинговых компаний на нужды клиента, повышение качества, комплексность и своевременность предоставления услуг при снижении цен на них.
- ✓ Аутсорсинг предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании. Нужно понимание заказчиками того, что возможен рост трансакционных издержек при снижении издержек трансформации.
- ✓ Нужны программы развития рынка аутсорсинговых услуг, подобная Информационной базе субконтрактации.
- ✓ Необходимо дальнейшее совершенствование законодательной базы аутсорсинга.
- ✓ Вопросы безопасности и конфиденциальности должны быть в центре внимания аутсорсеров, чтобы избежать негативных последствий для компаний-заказчиков.

Таким образом, дальнейшее развитие аутсорсинга в России - настоятельная необходимость в современных условиях. Чтобы выстоять в конкуренции российским компаниям нужно ориентироваться не только на самые передовые технологии и продукты, но и на самые прогрессивные формы организации хозяйственного механизма.

Библиография

Федеральные законы РФ, постановления Правительства РФ

1. Положения ЦБ «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» от 16.12.2003.
2. Стандарт ЦБ «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации» от 1.12.2004.
3. Федеральный закон РФ "Об информации, информатизации и защите информации" от 20 февраля 1995 г.
4. Федеральный закон "О правовой защите программ для электронных вычислительных машин и баз данных" от 23 сентября 1992 г. № 3523–1.
5. Федеральный закон "Об электронной подписи" (2001 г.).
6. Федеральная целевая программа "Электронная Россия (2002–2010 годы)" (утв. постановлением Правительства РФ 28 января 2002 г. № 65).

Монографии, книги на русском языке

7. *Аалдерс Р.* ИТ аутсорсинг. Практическое руководство. М., 2004.
8. *Аморозо Б.* О глобализации. Капитализм в XXI веке-Della globaliz-zazione / Пер. с англ. А.Г. Любавского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2000. – 191 с.
9. *Аукуционек С., Батяева А.* Российские предприятия в рыночной экономике: ожидания и действительность. М.: Наука, 2000.
10. *Балабанов В.С., Лясников Н.В., Шеметов В.В.* Исследование систем управления: Учебное пособие. – М.: РАП, 2004.-124 с.
11. *Бандурин В., Рачич Б., Чатич М.* Глобализация мировой экономики и Россия. – М.: Буквица, 1999.
12. *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. – М.: Academia, 1999.
13. *Белл Д.* Социальные рамки информационного общества: Сокращ. перевод Ю.В. Никуличева // Новая технократическая волна на Западе / Под ред. П. С. Гуревича. - М., 1988.- с. 330.
14. *Братимов О.В., Горский Ю.М., Делягин М.Г.* Практика глобализации: игры и правила новой эпохи. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 344 с.

15. *Быков А., Шмелев Н.* Конкуренция и кооперация на мировых рынках высоких технологий // МЭ и МО. 1986. № 9;

16. *Бьюкенен Дж.* Избранные произведения. – М.: Таурус Альфа, 1997.

17. *Валлерстайн И.* Анализ мировых систем и ситуация в современном мире. – СПб: Алетейя, 1998;

18. *Василенко Л.А.* Интернет в информатизации государственной службы России (Социологические аспекты). М., 2000;

19. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. – М., 2001.

20. Глобализация мировой экономики и место России / Под ред. М.Н. Осьмовой. – М., 2002.

21. *Гниденко И.Г. Соколовская С.А* Информационные технологии в бизнесе. М,2005г, 154стр

22. *Иноземцев В.Л.* За пределами экономического общества. – М.: Academia, 1998.

23. Интернационализация хозяйственной жизни и глобальные вопросы современности / Под ред. *Г.Г. Чибрикова, И.П. Фаминского, М.И. Осьмовой, М.В. Кулакова.* М.: МГУ, 1989;

24. Информационно-сетевая экономика в XXI веке / Под ред. С.А. Дятлова, В.П. Колесова, А.В. Толстопятенко. – М.; СПб.: ТЕИС, 2001.

25. *Календжян С.О.* Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.,2003, 270 стр

26. *Каминский А.М., Нестеров П.В.* Информатизация бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с.

27. *Капелюшников Р.И.* Новая институциональная теория // http://www.polittech.ru/libertarium/10625.

28. *Карабутов Н.Н.* Информационные технологии в экономике: Анализ информации в экономике / Н.Н. Кабутов. – Первое изд. – М.: Экономика, 2002. – 207 с.

29. *Кастельс М.* Галактика Интернет: Пер. с англ. / Под науч. ред. В. Харитонова. – Екатеринбург.: У-Фактория, 2004. – 324 с.

30. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. / Под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.

31. *Киреев А.П.* Международная экономика: Учеб. пособие для вузов: В 2 ч. Ч. 2. – М., 2000. – 488 с.

32. *Климченя Л.С.* Электронная коммерция. М., 2004г, 191с.

33. *Конотопов М.В., Сметанин С.И.* Из тупика. Экономический опыт мира и путь России. – М.: Акад. проект, 2000. – 384 с.

34. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право. М.:Дело ЛТД, 1993. С. 38.

35. *Кочетов Э.Г.* Геоэкономика (Освоение мирового экономического пространства): Учеб. для студентов экон. вузов. – М.: БЕК, 1999. – 461 с.

36. *Кочетов Э.Г.* Глобалистика. – М., 2001.

37. *Кочетов Э.Г.* Глобалистика: теория, методология, практика. Учебник для вузов. М.: НОРМА, 2002.

38. *Крутик А.Б., Горенбургов М.Д.* Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации: Учебное пособие. — Спб.: Бизнес-пресса, 1998. 295с.

39. *Кузьминов Я., Юдкевич М.* Курс лекций по институциональной экономике. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000.

40. *Лукашук И.И.* Глобализация, государство, право, XXI век. – М., 2000. – 279 с.

41. Мегатренды мирового развития / Под ред. М.В. Ильина, В.Л. Иноземцева. – М.: Экономика, 2001.

42. Макроэкономика. Теория и российская практика / Под ред. А.Г. Грязновой, Н.Н.Думной. М.: КноРус, 2005.

43. Микроэкономика. Теория и российская практика / Под ред. А.Г. Грязновой, А.Ю. Юданова. М.: КноРус, 2004.

44. *Минс Г., Шнайдер Д.* Метакапитализм и революция в электронном бизнесе / Пер. с англ. – М., 2001.

45. Мировая экономика. Экономика зарубежных стран / Под ред. *В.П. Колесова* и *М.Н. Осьмовой*. – М.: «Флинта», 2000;

46. *Мовсесян А.Г.* Транснационализация в мировой экономике. – М.: Финансовая академия, 2001;

47. *Муравьева А.В.* Банковские инновации: Мировой опыт и российская практика: – М.: МГПУ, 2005.

48. *Муравьев В.А.* Переход к информационной экономике как цель экономических преобразований в России // Десять лет экономических реформ в России: итоги и перспективы. Научно-теоретическая конференция (18 декабря 2000 г.). Доклады и выступления. Ч. 2 / Под общей ред. Н.Н. Думной, А.К. Касьяновой. М.: ФА, 2001. С. 89-92.

49. Неоэкономика: Очерки теории и методологии / Под ред. А.В. Бузгалина. – М.: ТЕИС, 2003.

50. *Новокшонова Л.В.* Международный бизнес: экономические основы развития и регионализации. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2001;

51. *Норт Д.* Вклад неоинституционализма в понимание проблем переходной экономики // ie.boom.ru. – 1997.

52. *Норт Д.* Институты и экономический рост: историческое введение // Тезис. – М., 1993. – Т. 1. – Вып. 2. – С. 73.

53. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Начала, 1997. – 188 с.

54. *Нуреев Р.М.* Основы экономической теории: Микроэкономика: Учеб. для вузов. – М.: Высш. шк., 1996.

55. *Нухович Э.С.*, *Смитиенко Б.М., Эскиндаров М.А.* Мировая экономика на рубеже XX – XXI веков. – М., 1995;

56. *Олейник А.* Издержки и перспективы реформ в России: институциональный подход.// Мировая экономика и международные отношения, N12, 1997.

57. *Паринов С.И.* К теории сетевой экономики. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002.

58. *Пивоварова М.А.* Система мирохозяйственного взаимодействия: вопросы методологии, теории и современной российской практики. – М., 2000.

59. *Попкова Е.Г., Боярский Д.М.* Международный информационный бизнес: Уч. пособие / Под ред. проф. Л.С. Шаховской. – Волгоград: ВолгГТУ, 2002. – 92 с.

60. *Пороховский А.А.* Вектор экономического развития. – М.: ТЕИС, 2002.

61. *Портер М.* Конкуренция. -М.: 2002

62. Предприятия России: корпоративное управление и рыночные сделки. – ГУ ВШЭ, 2002. – 258 с.

63. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. — М.: ИНФРА-М, 1999. 479с.

64. *Ракитский Б.В., Ракитская Г.Я.* Глобализация капитализма как новейший этап социальной организации человечества. – М., 2001.

65. *Рейнольдс М.* Электронная коммерция, М. 2001г, 560ст

66. *Смирнов С.Н.* Электронный бизнес. М- 2003г, 234стр

67. *Стрелец И.А.* Новая экономика и информационные технологии. М.: Экзамен, 2003.

68. *Туроу Лестер К.* Будущее капитализма. Как сегодняшние экономические силы формируют завтрашний мир: Пер. с англ.- Новосибирск: Сибирский хронограф, 1999. – С.84.

69. Управление экономикой и глобальная информация / Дудорин В.И. – М.: Менеджер, 2002. – 181 с.

70. *Фукунари Кимура.* Субподряд в работе малых и средних предприятий Японии // Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк. Первое издание - июнь 2001 г. Арт.№ 37192//http://www.worldbank.org/publications

71. *Ходжсон Д.* Экономическая теория и институты: Пер с англ. / Д. Ходжсон. – М.: Дело, 2003. – 464 с.

72. *Чибриков Г.Г.* Роль современных международных монополий в процессе интернационализации капитала и производства. – М.: Изд-во Московского университета, 1996;

73. *Шаститко А.Е.* Неоинституциональная экономическая теория. – М., 1999.

74. Эволюционная экономика и "мэйнстрим". М.: Наука, 2000.

75. Экономическая теория на пороге XXI века – 4: Финансовая экономика / Под ред. Ю.М. Осипова, В.Г. Белолипецкого, Е.С. Зотовой. – М., 2001.

76. Эпоха инноваций: Пер. с англ. / Янсен Ф. – М.: Инфра-М, 2002. – 308 с.

77. *Юрасов А.В.* Электронная коммерция. М., *2003г*

78. *Яковец Ю.В.* Глобализация и взаимодействие цивилизаций. – М., 2001, 346 с.

Статьи на русском языке

79. *Абросимов В.* Как сохранить конфиденциальность в офисе. http://www.datafort.ru/content/rus/162/1625-article.asp

80. *Алимова Т. А.* Привлечение малых предприятий к участию в закупках для государственных нужд: декларации и реальностьр://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

81. *Аммосов Ю.* Силиконовая тайга. Манифест новой экономики // Эксперт-Интернет. – 2001. – № 1(9). 12 февраля.

82. *Аузан В., Гурова Т.* “От Госплана до наших дней”.- “Эксперт”, http://www.opec.ru/library/article.asp?c_no=19&d_no=511

83. *Баричев С.* Без перерыва. CIO http://www.datafort.ru/content/rus/164/1646-article.asp

84. *Боков В.* Логистика как научный инструментарий реализации новой гуманитарной парадигмы XXI века // Безопасность Евразии, 2001, №3;

85. *Бордо А.* Не только ИТ //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

86. *Вайнштейн В.* Российский аутсорсинг в зеркале мирового опыта http://www.ibusiness.ru/project/outsorc/32823/

87. *Вайнштейн Г.* Интернет как фактор общественных трансформаций // МэиМО, 2002, №7;

88. *Воеводская Н.Д.* Новые банковские технологии // Банковские услуги. – 1999. – № 11–12. – С. 15–18;

89. *Володина В.Н.* Об элементах стратегии разработки новых банковских продуктов (Введение в проблему) // Банковские услуги. – 1998. – № 10. – С. 18–19;

90. *Гейтс Б.* http:// www.microsoft.com/presspass/ofnote/04–21billgessay.asp.

91. *Гохберг Л.М.* Интеллектуальная деятельность в структуре экономики информационного общества (вопросы методологии) // Вопросы статистики. – 2000. - № 6. – С. 41-51.

92. *Делягин М.* Общая теория глобализации // Общество и экономика. – 1998. – № 10–11.

93. *Добронравов А.Н.* Субконтрактация и аутсорсинг //Финансовый менеджмент №3 / 2003

94. *ДукаБ.* Эффективность бюджетирования // Финансовая газета. Региональный выпуск, Москва, 01.08.2001

95. *Ермошкин Н.* Что дает аутсорсинг? Ведомости, #82 (1122), 18 мая 2004

96. *Зубченко И.А.* Логистика и Интернет: вызовы электронной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - № 5. – С. 74-78.

97. *Зубченко Л, Никольский Н.* Технологии в основе // Банки и технологии. – 1999. – № 3. – С.35-39.

98. *Идрисов А.* Стратегия развития региона.- сайт Агенства Финансовой информации «Консультант», http://www.dinform.ru/newanalit

99. *Иноземцев В.Л.* Теория постиндустриального общества как методологическая парадигма российского обществоведения // Вопросы философии. – 1999. – № 10.

100. Использование новейшей технологии для обслуживания банковских клиентов: Обзор статей французских специалистов Ж. Муте и Ж. Гаспермана / Автор обзора Л.А Зубченко // Вестник АРБ: Приложение "Банковское дело: зарубежный опыт: Аналитические и реферативные материалы". – 1998. – № 4. – С. 55–56;

101. *Истенберг-Шик Г.* Многоканальная банковская деятельность – путь к клиенту // Бизнес и банки. – 1999. – № 43. – С. 6–7;

102. *Кимура Ф.* Субподряд в работе малых и средних предприятий Японии // Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк. Первое издание - июнь 2001 г. Арт.№ 37192//http://www.worldbank.org/publications

103. *Киселев А. Н.* Информационная система субконтрактации – пример эффективного применения информационных технологий для развития малого бизнеса. Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005 г.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

104. *Киселев А. Н.* Кластерный подход, субконтрактация и внедрение систем менеджмента качества – стратегия и инструментарий для повышения конкурентоспособности малого бизнеса и его роли в развитии территорий. //Всероссийская конференция представителей малых предприятий 26 апреля 2005.// http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

105. *Клименко С.В., Юровицкий В.М.* Интернет как финансово-коммерческая среда // Банковское дело. – 1998. - № 10. – С. 26-31.

106. Кластеры конкурентоспособности //Эксперт Северо-Запад #43 (152) от 17 ноября 2003 года// www.expert.ru

107. *Комиссаров Д.* Привыкание к аутсорсингу //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

108. *Корнаи Я.* Системная парадигма // Вопросы экономики, 2002. - № 4.

109. *Корнаи Я.* Честность и доверие в переходной экономике // Вопросы экономики, 2003. №9

110. *Кочетов Э. Г.. Петрова Г.В.* Геоэкономика: финансы реальные и виртуальные (финансовый дуализм и его правовые аспекты) // Общество и экономика. 2000. № 1;

111. *Кочетов Э.* Неоэкономика - новая цивилизационная модель экономического развития и Россия // МЭиМО, 1997. - №3. - С. 81.

112. *Кутьин В.М.* Проблема нейросетевой кластеризации крупнейших предприятий России в рамках построения национального геоэкономического промышленного атласа // НАВИГУТ, 2003, № 4;

113. *Лосев С.* Этот многогранный аутсорсинг //Сетевой журнал// http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=3362

114. *Мельник О.* Аутсорсинг: вход в лабиринт или выход из него? http://www.cio-world.ru/bsolutions/analytics/31237/15 декабря 2003 года

115. *Мельянцев В.* Информационная революция – феномен "новой экономики" // МЭ и МО. – 2001. – № 2.

116. *Мигранян А.А.* Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой// Вестник КРСУ, № 3 2002

117. *Мовсесян А.* Будущее транснационализации в глобализирующемся мире // Общество и экономика. – 2000. – № 8.

118. *Мовсесян А.* Информационные аспекты транснационализации. //Мировая экономика и международные отношения, М., 1998г., №2., с.121–129.

119. *Муравьев В.А.* Информация в постиндустриальной экономике // Вестник Финансовой академии. 2002. – № 1.

120. *Муравьев В.А.* Международный бизнес в информационную эпоху // Финансы, деньги, инвестиции. – 2003. – № 1.С/ 3-10.

121. *Муравьева А.В.* Банковские инноваций: факторный и структурный анализ информационных технологий // Банковские услуги. (Специальный выпуск) – 2004. – № 9. , с. 1-17.

122. Наперегонки за прибылью. //Экономика и жизнь (партнер) 25.04.2003

123. *Неклесса А.* Глобализация и новое геоэкономическое устройство // Философия хозяйства: Альманах. – М., МГУ, 2002. – № 1 (19).

124. *Неклесса А.И.* Проект «Глобализация»: глобальные стратегии в преддверии новой эры // НАВИГУТ. 1999. № 1;

125. *Нижегородцев Р.* Об информационной экономике // Российский экономический журнал. – 1994. – № 4. – С. 118-121.

126. *Норт Д.* Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 6–17.

127. *Олейник А. Н.* Модель сетевого капитализма // Вопросы экономики, 2003. №8

128. *Пивоварова М.А.* Геоэкономический подход к исследованию проблем мирохозяйственного взаимодействия // Общество и экономика, 2000, № 3-4;

129. *Прокшин К.* Модель для развитых. Коммерсантъ

130. *Прохоров А.* Интернет как новая глобальная индустрия // Компьютер Пресс. – 2001. - № 1. – С. 34-38.

131. *Прюитт С.* Ложное чувство безопасности. Computerworld 2005

132. *Рогов В., Дятлов А.* Автоматизированный филиал банка // Банки и технологии. – 1999. – № 3. – С. 56–59.

133. *Родоман Б.Б.* Территориальные ареалы и сети. Очерки теоретической географии. - Смоленск, 1999;

134. Российскому ИТ-аутсорсингу мешают законы. Компьюлента. 27 апреля 2005 http://www.cio-world.ru/news/2005/04/27/181423/

135. *Рудницкий Г.* Бизнес будущего: первый взгляд. http://www.ibusiness.ru/analytics/research/38543/ 18 апреля 2005

136. *Сапир Е.Н.* Социум в сетевом измерении: новая социологическая концепция безопасности и ее экономический контекст // Экономический вестник. – 2004. - № 11. – Ярославль: Яросл. гос. ун-т. – 2004.

137. *Сапсай Б.П.* Масштабы и характер кооперационных связей малого бизнеса и крупных предприятий (по материалам региональных опросов) p://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

138. *Тоффлер А.* Третья волна // США: экономика, политика, идеология. – 1982. - № 7-11.

139. *Тоффлер О. и Тоффлер Х.* Новая экономика. Все еще впереди // The Wall Street Journal. – 2001. – 29 March; http: www// vedomosty.ru.

140. *Федорченко А.* Техногенное устройство современного мира и его концептуальные оценки // Безопасность Евразии, 2003, № 1;

141. *Фенн Дж., Линден А.* Gartner: определены ключевые технологии на 2003-2012 гг. //http://www.cnews.ru/newcom/index.shtml?2003/03/25/142374#1

142. *Хасаев Г.Р., Михеев Ю.В.* Кластеры - современные инструменты повышения конкурентоспособности региона (через Партнерство к

будущему) //«КОМПАС промышленной реструктуризации»// http://www.compass-r.ru/st-5-03-1.htm

143. *Хейвуд Дж. Брайан.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М., 2003- 176 с.

144. *Ходжсон Дж.* Какова сущность институциональной экономической теории // Journal of economic issues. – 2000. – Vol. 34. – № 2; ie.boom.ru.

145. *Храмцовская Н.А.* Внеофисное хранение документов: опыт аутсорсинга в делопроизводстве.//Журнал "Делопроизводство и документооборот на предприятии" N2, февраль 2005 г.

146. *Цихан Т.В.* Кластерная теория экономического развития// «Теория и практика управления», №5, 2003

147. *Чечелюк П.* Кластер не пресмыкательство перед Западом, а новая инициатива в строительном бизнесе.- “Зеркало недели”, №36, 20.09.2003

148. *Чешков М. А.* Контуры рамочной концепции // Проблемы глобализации: реальность, тенденции, прогнозы. – М.: «Новый век», 2001, С. 14-15.

149. *Шалманов С.* Наука: Технологический бизнес в России - локомотив роста или невыгодное дело?// CNews.ru. 01.07.02

150. *В. Шершульский*. Все на аутсорсинг! // Эксперт, 1999, №26, С.10-14.

151. *Шеян И.* Точечный аутсорсинг. Computerworld

http://www.datafort.ru/content/rus/162/1627-article.asp

Литература на иностранных языках

152. *Baden-Fuller C., Target! D., Hunt B.* Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure //European Management Journal. 2000. Vol. 18 (3). P. 285-295.

153. *Bell. D.* The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. – N.Y., 1976.

154. *Bergman E. M., Feser E. J.* Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. The Web Book of Regional Science.// www1.elsevier.com/hes/books/09/menu09.htm

155. *Bryce D. J., Useem M.* The impact of corporate outsourcing on company value //European Management Journal. 1998. Vol. 16 (6). P. 635-643.

156. *Castells M.* The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I. Oxford: Blackwell, 1996;

157. *Cross J.* IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach //Harvard business review. Vol. 73 (3). P. 94-102.

158. *Drucker P.F.* Post-Capitalist Society. – N.Y.: Harper-Collins Publishers, 1995.

159. *Drucker Peter.* The New Realities. – N.Y.: Harper&Collins, 1998.

160. *Dunning J.H.* The Globalization of Business. - London: Routledge, 1993.

161. *Feldman V. P., Audretsch D.B.* Innovation in Cities: Science based Diversity, Specialization and Localized Competition-European Economic Review. - 1999. - № 43. - P. 409-429.

162. *Gates B.* Computing You Can Count. – 2002. – April // http://www.microsoft.com/presspass/ofnote/04–21billgessay.asp.

163. Globalizing the New Economy // Business Week. – 2000. – 31 January.

164. *Hendry J.* Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing //European Management Journal. 1995. Vol. 13(2). P. 193-200.

165. *Ketler K., Walstrom J.* The outsourcing decision // International journal of information management. Vol. 13(6). p. 449-459.

166. *Ladty M. C., Willcocks L P., Feeny D. E.* IT Outsourcing: maximize flexibility and control //Harvard business review. Vol. 73 (3). P. 84-93.

167. *Leamer E.E.* Souses of International Comparative Advantage: Theory and Evidence / Cambridge, MIT Press, 1984.

168. Lexis-Nexis. Academic Universe. Terms and Conditions. Race for the World. Bryan L., Fraser J. and others. – Cambridge., 1999; Http://web.lexis-nexis.com/ universe/docu..

169. *North D.* Institutions, institutional changes and economic performance. – Cambridge, 1996.

170. *North Douglass.* Five Propositions About Institutional Change; The New Institutional Economics and Development, (Russell Hardin. Institutional Knowledge And the Role of Institutions).

171. *Ohmae Kenichi.* The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy. – N.Y.: Harper & Row, 1990.

172. *Ohmae Kenichi.* The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

173. Outsourcing To India Vs. China// Aude Lagorce, 02.16.04 (www.outsourcing-journal.com)

174. *Quinn J. B., Hilmer P. G.* Strategic outsourcing // Sloan management review. 1994. Vol. 35 (4). P. 43-55.

175. The New Economy. E-xaggeration // Economist. – 1999. – 30 October. http:// www.economist.com/editorial/freeportal/currant/in8276.html.

176. *Toffler A.* The Third Wave. – N.Y., 1980.

177. *Tolenado J.A.* Propis des Filires Industrielles. - Revue d'Economie Industrielle. - V. 6. - 1978. - .№ 4. - P. 149-158;

178. *Soulie D.* Filieres de Production et Integration Vertical. - Annales des Mines, Janvier 1989. - P. 21-28.

179. *Willcocks L., Fitzgerald G., Feeny D.* Outsourcing IT: the strategic implications *//long* range planning. 1995. Vol. 28 (5). P. 59-70.

180. *Wreden N.* Outsourcing Flexes Its Muscle// Information Week Online 15. 11. 1999 //www.informationweek.com/761/ssflex.htm.

Интернет-ресурсы

181. http://www.bis.don.ru/content/integration/outsource/

182. http://www.datafort.ru/content/rus/89/895-article.asp

183. http://www.intercomp.ru/outsourcing2.html

184. http://www.osp.ru/cw/2005/13/044_1.htm

185. http://www.outsourcing.com

186. http://www.outsourcing-mgmt.com

187. http://www.kpt.com

188. http://www.suite101.com/article.cfm/5325/47979,

189. http://www.informationweek.com/761/ssflex.htm

190. http:// www. dbm.com

191. http://media.karelia.ru/~resource/econ/Teor_org/R6.htm

Приложение 1

Источник: *Хасаев Г.Р., Михеев Ю.В.* Кластеры - современные инструменты повышения конкурентоспособности региона (через Партнерство к будущему) *//«КОМПАС промышленной реструктуризации»*// http://www.compass-r.ru/st-5-03-1.htm

Приложение 2

Экономическая характеристика кластеров Финляндии*

Кластер	Объем производства в 1999 г., млрд FIM	Занятость в 1999 г., чел.	Среднегодовые темпы роста, 2001-2015 гг. (прогноз), %	
			производство	занятость
Лесной	8,1	68,2	2,4	-1,5
Информационный и телекоммуникационный	11,2	163,5	8,1	-0,4
Металлургический	2,6	55,7	3,1	-0,6
Энергетический	3,0	36,4	3,2	-1,8
Машиностроительный	3,7	82,9	2,8	-0,2
Пищевой	2,0	44,0	1,4	-0,8
Бизнес-услуги	6,6	157,7	3,3	2,8
Строительный	8,4	179,9	2,3	1,1
Здравоохранения	8,9	313,4	2,2	1,5

* – Данные по объемам производства и занятости включают только основные направления бизнеса в кластере. Машиностроительный сектор лесного, энергетического, металлургического и строительного кластеров включены в машиностроительный кластер. Все бизнес-услуги учтены в рамках кластера бизнес-услуги.

Источник: ETLA

Источник: Кластеры конкурентоспособности //Эксперт Северо-Запад #43 (152) от 17 ноября 2003 года// www.expert.ru

Приложение 3

Клиенты группы компаний COMARCH

Информационный и коммуникационный сектор	Финансово-банковский сектор
Cable Onda, Панама Crowley Data, Польша DTMS GmbH (Deutsche Telephone und Marketing Services), Германия Enitel, Никарагуа ETel, Ирландия Kertel, Франция Lucent Technologies, Польша Millennium Communications Netia, Польша Nokia Networks, Финляндия National Operator, Ближний Восток O2, Германия Polkomtel, Польша Pro Futuro, Польша PTC - Era GSM (Vivendi Group), льша PTK Centertel, Польша El-Net TECOM - Dubai Technology Electronic Commerce and Media Free ne Authority Telefonia Dialog, Польша Telefonia Polska Zachód, Польша Telekomunikacja Polska S.A, Польша Terra Telecommunications, Майами, Флорида США Штат Вашингтон, США	American International Group PTE Amplico Life BACA Leasing Bank Gospodarki Żywnościowej Bank Handlowy w Warszawie Bank Ochrony Środowiska Bank Przemysłowo Handlowy PBK Bankowo-Pocztowe Powszechne Towarzystwo nerytalne Bankowy Dom Maklerski PKO BP BIG Bank Gdański Biuro Maklerskie Banku Przemysłowo ndlowego PBK BNP Dresdner Bank Polska BRE Bank CA IB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych CDM Pekao CDM Pekao PrTE Citibank Credit Lyonnais Bank Polska Franfinance Dom Maklerski Banku Ochrony Środowiska Dom Maklerski Banku Zachodniego WBK Giełda Papierów Wartościowych GE Capital Bank ING Bank Śląski ING Investment Management ING TFI Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych LG PetroBank Nationale-Nederlanden Powszechne warzystwo Emerytalne PKO/Credit Suisse Towarzystwo Funduszy westycyjnych PKO-HANDLOWY Powszechne Towarzystwo nerytalne POLSAT Powszechne Towarzystwo nerytalne Powszechne Towarzystwo Emerytalne Kredyt nk PBI Powszechne Towarzystwo Emerytalne PZU Regionalny Dom Maklerski POLONIA Scania Finance Polska Scania Finance Moskwa Skarbiec-Emerytura Powszechne Towarzystwo

	nerytalne TUiR Warta TUnŻ Warta Vita TU Europa WBK Finanse&Leasing Credit Suisse Life & Pensions PTE Credit Suisse Life & Pensions TUNŻ Zurich Powszechne Towarzystwo Emerytalne

Источник: http://www.comarch.com/ru/Clients/References+By+Market/

Приложение 4

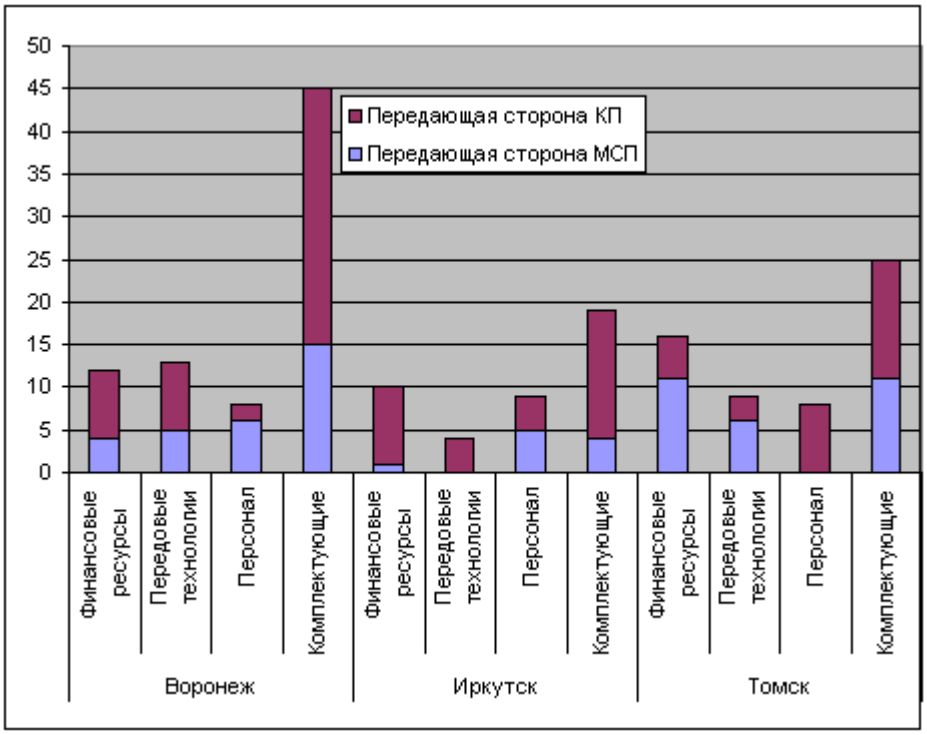
Услуги автоматизированных банков

Самостоятельная работа клиента со своими счетами (текущим, сберегательным, карточным и т.д.)
• открытие дополнительных счетов; • оплата коммунальных услуг, телефонных переговоров и т.д.; • перевод денежных средств со счета на счет; • осуществление безналичных денежных переводов; • получение дорожных и иных банковских чеков; • получение выписок за необходимый период времени; • считывание и оплата полученных по почте счетов и т.д.
Выполнение операций и услуг банком
• Обслуживание карт различных платежных систем. • Операции по приему денежной наличности с зачислением денежных средств на рублевый или валютный счета клиента в реальном масштабе времени. • Операции по выдаче денежной наличности со снятием денежных средств со счета клиента. • Обмен валюты. • Круглосуточный доступ клиентов к индивидуальным ячейкам для хранения ценностей. • Автоматическая инкассация с зачислением денежных средств на счет клиента в реальном масштабе времени. • Круглосуточная выдача с помощью VIP-абонентских ящиков требуемых клиенту документов, подготовленных сотрудниками банка. • Получение справочной информации об услугах, предоставляемых банком, и персонале, отвечающем за различные виды деятельности, с возможностью записи на встречу с конкретным сотрудником.

Источник: *Муравьева А.В.* Банковские инновации: Мировой опыт и российская практика: – М.: МГПУ, 2005. С. 51-53.

Приложение 5

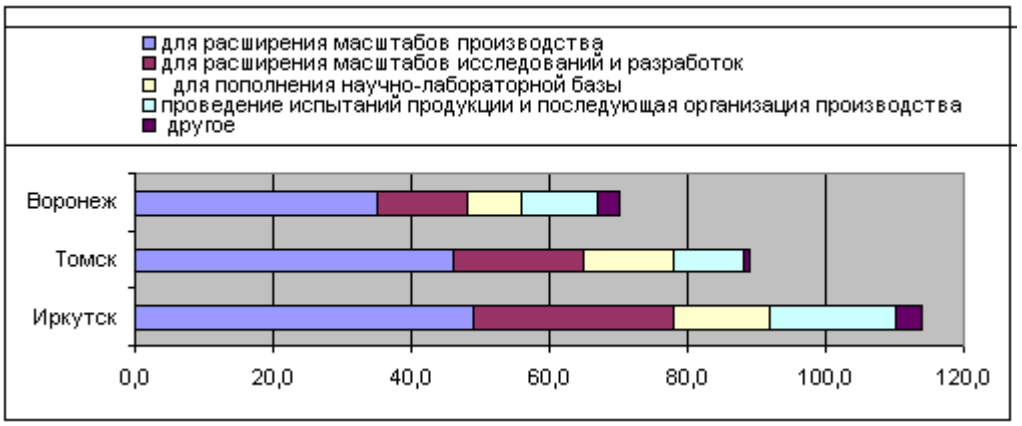
Сводные данные по регионам о перетекании ресурсов между малым и крупным бизнесом



Источник: Сапсай Б.П. Масштабы и характер кооперационных связей малого бизнеса и крупных предприятий (по материалам региональных опросов) // p://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

Приложение 6

Основные стимулы к кооперации малого и крупного бизнеса



Источник: *Сапсай Б.П.* Масштабы и характер кооперационных связей малого бизнеса и крупных предприятий (по материалам региональных опросов) // p://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16.html

Приложение 7

Аутсорсинговые услуги компании *Ксерокс*

Источник: http://www.xerox.ru/Themes/basic/materials-index.asp?Folder=1253

Приложение 8

Тарифы и цены компании *Aerotop*

<u>Расценки на услуги аутсорсинга информационных технологий</u>

Абонементное обслуживание (в месяц)

Администрирование 1-го сервера*	от 100.00$
Администрирование 1-го активного сетевого оборудования*	от 100.00$
Администрирование локальной сети до 10 компьютеров **	100.00$
Администрирование локальной сети от 10 до 20 компьютеров **	200.00$
Администрирование локальной сети от 20 до 30 компьютеров **	300.00$
Администрирование локальной сети свыше 30 компьютеров **	договорная

* В зависимости от количества и видов сервисов.
** К компьютеру приравнивается сетевой принтер.

Монтажные работы

Обжим коннектора RJ-11, RJ-45 или BNC	2.00$
Подключение розетки RJ-11 или RJ-45	3.00$
Прокладка кабеля	0.75$ за метр
Крепление коробов	2.00$ за метр

* Конечная стоимость выводится после обследования объекта.

Разовое обслуживание

Настройка 1-го сервера	от 100$
Настройка 1-го активного сетевого оборудования	от 100$
Вызов специалиста (включает 2 часа работы)	50.00$
Каждый дополнительный час	20.00$
Программирование 1С	10.00$ за час
Разработка программного обеспечения	договорная

Подключение и настройка VPN-сервера	от 150.00$
Подключение и настройка VPN-клиента (подразделение)	от 100.00$
Подключение и настройка VPN-клиента	50.00$
Ежемесячная абонентская плата за обслуживание VPN-сервера	от 100.00$
Ежемесячная абонентская плата за обслуживание VPN-клиента (подразделение)	от 50.00$

Источник: http://www.aerotop.ru/autsorsing/price.html#vpn

Приложение 9

Список клиентов компании Центр аутсорсинга *DATA FORT*

Альпари	**САН Интербрю**
Альфа-Групп	**Connexions**
Бритиш Американ Тобакко	**E-xecutive.ru**
Деловые Системы	**Ford Motor Company**
Лиггетт-Дукат	**ITE LLC Moscow**
Марш — Страховые брокеры	**L'Oreal Group**
Мега-Сервис	**Luxoft**
МегаФон	**Matisse**
Медиалогия	**Parter.ru**
ОМЗ	**PlayFon**
Росгосстрах	**Softkey.ru**

Источник: http://www.datafort.ru/content/rus/rubr38/rubr-386.asp