

УДК 334.752
ББК 65.291.216-432

СОВРЕМЕННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Х. Дж. В. Алькарави

Южно-Уральский государственный университет (НИУ), Челябинск, Россия

Развитие форм организации бизнеса в условиях глобализации экономики порождает новые способы сотрудничества между предприятиями, обеспечивающие высокую эффективность бизнес-процессов, и повышает конкурентоспособность субъектов хозяйствования. Одной из таких форм является аутсорсинг. Необходимость применения аутсорсинга на практике требует разработки научно-методологической базы его внедрения в деятельность предприятий. Сложилось много способов взаимодействия между предприятием-заказчиком и аутсорсером, что вызывает необходимость классификации видов аутсорсинга с целью облегчения выбора оптимального в каждом отдельном случае. В статье рассмотрены существующие классификации видов аутсорсинга, показано, что они исследуют только управленческую и организационную составляющие аутсорсинга; построены классификации видов аутсорсинга по экономическому содержанию и по способу организации взаимодействия между предприятием и внешним источником при внедрении аутсорсинга в производство промышленных предприятий.

Ключевые слова: *аутсорсинг, аутсорсер, бизнес-процесс, виды аутсорсинга, классификация аутсорсинга.*

Постановка проблемы. Понятие «аутсорсинг» уже почти три десятилетия используется в зарубежной бизнес-практике, но, несмотря на это, вопрос классификации аутсорсинга остается открытым. Многие российские и зарубежные ученые пытались в своих трудах разработать классификацию, которая соответствовала бы сегодняшним экономическим реалиям. Однако единой классификации аутсорсинга нет, наоборот, есть большое количество различных подходов к классификации, основанных на подобных условиях. Также одной из проблем является замена изношенных и морально устаревших производственных фондов и инфраструктуры новым или реконструированным, более эффективным оборудованием, применение которого позволит повысить показатели, качество и надежность работ.

Анализ последних исследований и публикаций. Сложность понятия «аутсорсинг» способствовала формированию целого ряда возможностей взаимодействия между заказчиком и аутсорсером, что вызывает необходимость классификации видов аутсорсинга с целью облегчения выбора оптимальной в каждом отдельном случае. Вопрос классификации аутсорсинга стал предметом исследования многих ученых, в частности таких, как Б. А. Аникин, И. Л. Рудая, Ж.-Л. Бравар, Р. Морган, К. Ю. Воробьев, С. О. Календжян, Е. В. Карашевич, А. И. Микале, Д. М. Михайлов, А. Н. Руденко, Е. А. Кудинова, С. Н. Сайфиева, Дж. Б. Хейвуд, Сабах Кадури. Учитывая весомый вклад ученых в развитие этого вопроса, все же

нерешенным остается аспект обобщения опыта и формализации единого научного подхода к классификации видов аутсорсинга.

Цель статьи — разработка авторской классификационной системы аутсорсинга, которая отвечает современным экономическим реалиям промышленных предприятий.

Изложение основного материала исследования. Анализ источников показал, что среди ученых не существует единого подхода к классификации видов аутсорсинга, и можно заметить, что большинство зарубежных ученых выделяют, с одной стороны, главный классификационный признак, по которому аутсорсинг классифицируют на производственный, ИТ-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов (обеспечивают устойчивые конкурентные преимущества), а с другой — гибкость деятельности предприятия и возможность его быстрой адаптации к требованиям внешней среды.

Традиционная цель любой организации, действующей в конкурентной среде, — повышение конкурентоспособности. Конкурентоспособность — обобщенное понятие, составляющими которого являются в первую очередь снижение себестоимости, повышение качества. Как правило, предприятие делает акцент на одной из них, формируя на ней основную стратегию. Именно эти классификационные признаки определяют дальнейший характер возможных действий по поиску поставщика, форме отношений.

Рассмотрев труды зарубежных и отечественных исследователей, автор пришел к выводу, что нет

единого подхода к классификации аутсорсинга. Каждый бизнес-процесс или функцию предприятие может передать аутсорсеру полностью, а может сохранить за собой возможности координации и контроля или частичного ее выполнения. Объясняется это многообразием классификационных признаков и видов аутсорсинга; в зависимости от этих признаков отмечают, что аутсорсинг совместных предприятий предусматривает создание совместного предприятия для управления выделенной функцией.

Аутсорсинг — это передача, или делегирование другому предприятию или внешнему поставщику услуг, на повседневной основе, бизнес-функций или процессов развития, которые ранее могли выполняться собственными силами [13—15; 17]. Аутсорсинг был признан эффективным процессом для организаций, призванным решить проблему конкурентоспособности [12; 18]. Привлечение аутсорсинга в деятельность предприятий сопровождается реструктуризацией предприятия, поэтому широкое распространение получила классификация аутсорсинга в связи с изменениями в организационной структуре: традиционный, промежуточный, трансформационный, реструктуризационный аутсорсинг, аутсорсинг совместных предприятий, аутсорсинг с элементами реорганизации сети бизнес-процессов.

Д. М. Михайлов: передача подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса организации [9].

А. И. Микале: инструмент усиления конкурентоспособности предприятия за счет концентрации на ключевых (исходя из рыночных условий) для предприятия компетенциях, функциях и/или бизнес-процессах [7].

С. О. Календжян: продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов (ремонт, бухгалтерский учет, отливка заготовки); переход на приобретение соответствующей продукции или услуг на стороне [4. С. 256—265].

Для выполнения поставленных задач предприятие может привлекать одного или нескольких исполнителей.

А. И. Микале определяет традиционный аутсорсинг как передачу функций специализированной компании на долгосрочной основе для достижения конкурентных преимуществ. А при трансформационном аутсорсинге, по нашему мнению, в полномочия аутсорсера входит осуществление функций подразделения, а также разработка и внедрение проектов по его реорганизации для наиболее полного соответствия требованиям рынка с последующим возвращением обновленного подразделения заказчику [8. С. 221].

Можно говорить об аутсорсинге как о способе повышения конкурентоспособности или как о хозяйственной операции; определения в этом случае будут разными. Объясняется это многообразием классификационных признаков и видов аутсорсинга в зависимости от этих признаков. Анализ работ зарубежных авторов не приводит к четкой классификации. Среди видов аутсорсинга Ж.-Л. Бравар и Р. Морган различают следующие: максимальный и частичный (в зависимости от количества переданных функций); общий, промежуточный и трансформационный (в зависимости от собственного или стороннего источника инновационности [2].

Обусловленное договором использование материальных средств, имущества и знаний третьего лица с гарантированным уровнем их качества, гибкости и ценности стоимостных критериев и оценок для предоставления услуг, ранее оказываемых внутренними силами компании, с возможным переходом существующего персонала к поставщику услуг и/или трансформация/обновление процессов и технологий, поддерживающих бизнес [Там же. С. 288].

К. Ю. Воробьев выделяет аутсорсинг производственных/промышленных процессов и аутсорсинг познавательных процессов и знаний [3. С. 53].

Е. В. Карашевич: аутсорсинг вытекает извне и качественно из сотрудничества и субконтракта, поскольку компания-поставщик, оставаясь юридически независимой, в определенной степени интегрируется в структуру подрядной компании, соответствует ее стандартам и работает в области совместного планирования, управления качеством и логистики [5. С. 126].

Каждый бизнес-процесс или функцию предприятие может передать аутсорсеру полностью, а может сохранить за собой возможности координации и контроля или частичного ее выполнения. С. Н. Сайфиева: «Перенесите книги и услуги сторонним исполнителям для разделения труда и сосредоточьтесь на функциях управления» [11. С. 76].

В зависимости от поставленных задач предприятие может привлекать в качестве аутсорсера другое предприятие или организацию, частных лиц или предоставлять определенную функцию на выполнение широкой общественности. Б. А. Аникин и И. Л. Рудая: «Последовательность организационных решений, суть которых заключается в передаче некоторых ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности для выполнения внешней организации или, как принято говорить, “третьей стороне”, или выполнения отдельных функций (производственных, сервисных, информационных,

финансовых, управленческих и т. д.), или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, которая имеет необходимые для этого ресурсы, на основе долгосрочного соглашения» [1].

К тому же необходимо распределять аутсорсинг в зависимости от того, передает предприятие стороннему исполнителю вспомогательные процессы, к которым относятся уборка, охрана, ведение бухгалтерского учета, или те процессы, которые являются для него ключевыми, например, часть производственного цикла. В этой связи Сабах Кадури пишет: «Использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских данных и других финансовых данных при проведении деловых операций; аутсорсинг всегда означает участие в выполнении функций корпоративного управления, специализирующихся на конкретном типе деятельности» [17. С. 10].

Целью введения аутсорсинга является обеспечение постоянного, рентабельного функционирования предприятия с перспективой развития и расширением. Если существует возможность перехода к аутсорсингу, то процессный подход в таком случае является базовым средством в определении и выборе важнейших инструментов, которые может использовать руководитель.

С целью построения эффективной системы управления предприятием необходимо выделить виды аутсорсинга, что позволит предприятию принимать своевременные и эффективные решения о возможности применения аутсорсинга как ключевого инструмента снижения затрат предприятия в конкурентной борьбе. Качественно спланированный и взаимосогласованный аутсорсинг, основанный на тесных коммуникационных связях, может существенно улучшить результаты деятельности предприятия, повысить его рыночную стоимость, уменьшить себестоимость продукции и увеличить доходность.

А. Н. Руденко и Е. А. Кудинова предлагают классифицировать аутсорсинг в соответствии с функциями менеджмента, исходя из определения аутсорсинга как «технологии менеджмента». Функцию планирования предлагают реализовать за счет аутсорсинга маркетинга и логистики, организации — производственного аутсорсинга и аутстаффинга, мотивации — аутсорсинга корпоративного питания и медицинского обслуживания, контроля — ИТ-аутсорсинга [10. С. 42].

Наиболее развернутая классификация встречается в трудах ученых А. И. Микале [8] и О. Манойленко [6].

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

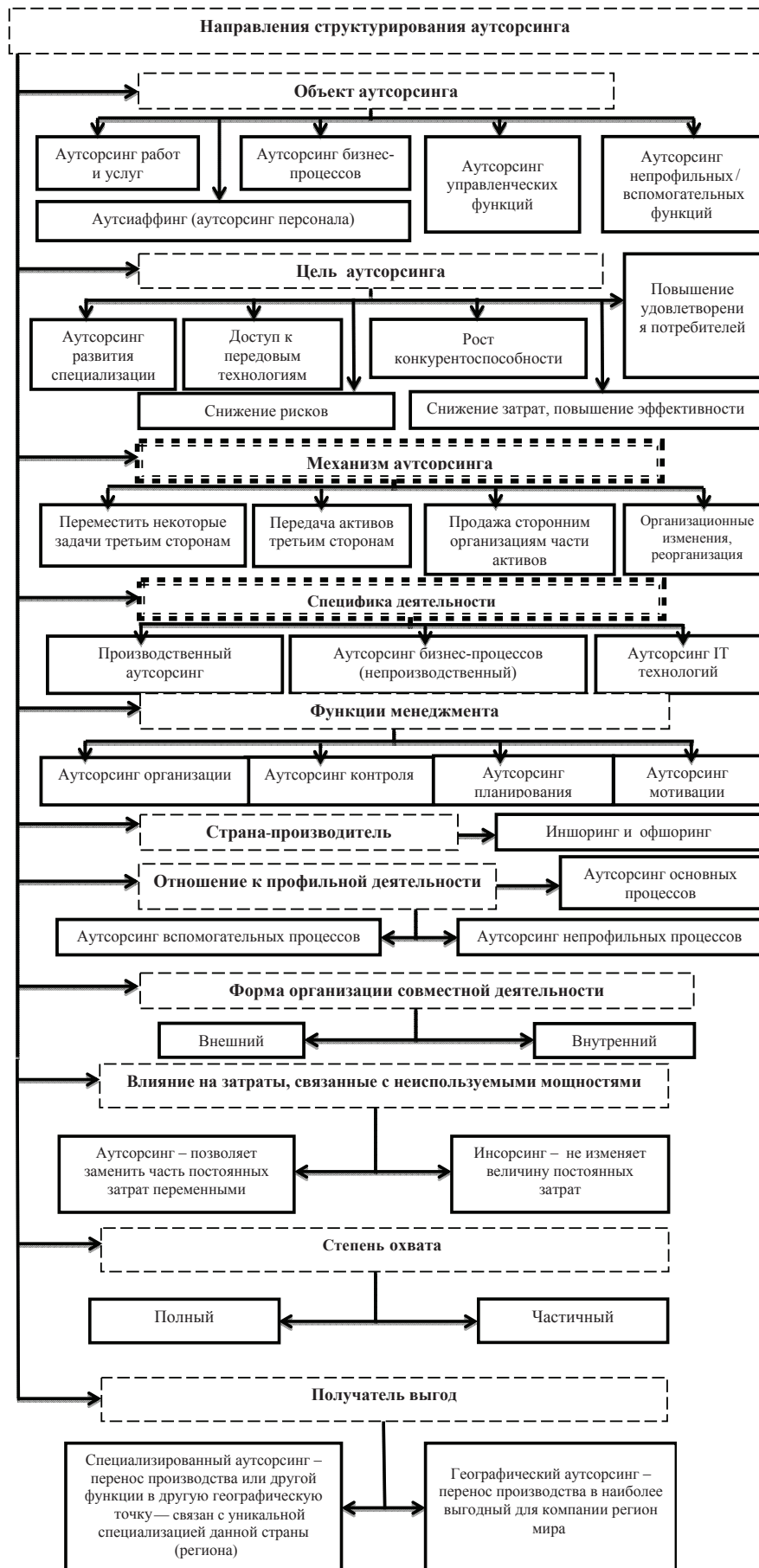
А. В. Манойленко предлагает использовать восемь классификационных признаков: по отношению к внешней среде функционирования компании, по сфере применения, по географическому признаку, по масштабу и форме применения, с точки зрения формирования цепочки создания стоимости, по основным ресурсам аутсорсера,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

Таким образом, как видим, отсутствует четкая систематизация классификационных признаков по группам и подгруппам. Такие виды, как аутсорсинг начисления заработной платы, аутсорсинг финансовых операций и транзакций, рекрутинговый аутсорсинг, аутсорсинг бухгалтерских услуг, аутсорсинг офисной печати, являются составными частями аутсорсинга бизнес-процессов, подвидом в группе «аутсорсинг бизнес-процессов».

На основе проведенного анализа отметим, что существование значительного количества классификационных признаков к структурированию аутсорсинга значительно усложняет процесс его анализа и с практической точки зрения делает невозможным осуществление правильного выбора вида аутсорсинга.

Исследовав научные подходы к классификации аутсорсинга, предлагаем следующую классификацию видов аутсорсинга, которая была сформирована на основе обобщения научных источников и дополнена классификационным признаком, предложенным автором (см. рисунок), что соответствует современным экономическим реалиям промышленных предприятий, является составной частью классификации аутсорсинговых бизнес-процессов, которые можно встретить в большинстве случаев.

В отличие от существующих, уже представленных в литературе классификаций, в настоящей предложены два дополнительных признака. В первую очередь расширено число классификационных признаков, соответственно, систематизированы и расширены типы аутсорсинга. Это, во-первых, механизм аутсорсинга, а во-вторых,



Многоуровневая классификация отношений аутсорсинга (разработано автором)

специфика деятельности. Согласно первому признаку представляется логичным выделить прежде всего наиболее часто используемый способ организации аутсорсинга — через передачу стороннему предприятию части функций.

Другим способом является выделение части активов сторонним предприятиям, причем это, как правило, непрофильные активы. Еще один тип аутсорсинга — через продажу активов стороннему предприятию, принимающему на себя выполнение части функций предприятия-заказчика. Еще один тип механизма: как такие способы отражаются на организации аутсорсинга.

На наш взгляд, неточностей в классификации видов аутсорсинга позволит избежать многоуровневая классификация. Поэтому целью статьи является формирование многоуровневой классификации отношений аутсорсинга по совокупности характеристикам промышленных предприятий.

На основе проведенного анализа профессиональной экономической литературы системати-

зированы классификации аутсорсинга по способу организаций совместной деятельности такого вида аутсорсинга, как классификации по эффективности результата, что способствует системности исследования указанного понятия и повышению эффективности принятия управленческих решений по организации хозяйственных процессов на предприятии.

В данной статье разработана классификация видов аутсорсинга на основе обобщения результатов исследований ученых-экономистов и учета современных экономических условий. Предложенная классификация может в дальнейшем применяться при построении экономического механизма привлечения аутсорсинга и может быть использована руководителями промышленных предприятий при принятии управленческих решений по возможности передачи на аутсорсинг функций или бизнес-процессов и при выборе наиболее эффективного способа взаимодействия между заказчиком и внешним источником.

Список литературы

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
2. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений : пер. с англ. / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 288 с.
3. Воробьев, К. Ю. Классификации аутсорсинга с позиций управленческого подхода [Электронный ресурс] / К. Ю. Воробьев // Вестн. Костром. гос. ун-та им. Н. А. Некрасова. — 2013. — № 4, т. 19. — С. 53—56. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiiautsorsinga-s-pozitsiy-upravlencheskogo-podhoda>.
4. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. — М. : Дело, 2003. — 272 с.
5. Карашевич, В. Е. От подряда к аутсорсингу — первые шаги / В. Е. Карашевич // Инновации. — 2008. — № 1 (111). — С. 125—128.
6. Манойленко, А. В. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности антикризисного управления [Электронный ресурс] / А. В. Манойленко // Вестн. Междунар. славян. ун-та. Сер.: Экон. науки. — 2006. — № 1. — С. 8—12. — URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VMSU/econ/2006_1/03/06movcme.html.
7. Микале, А. И. Подходы к определению термина «аутсорсинг» / А. И. Микале // Экон. вестн. НТУУ «КПИ». — 2010. — № 7. — С. 111—115.
8. Микале, А. И. Анализ и классификация форм аутсорсинга [Электронный ресурс] / А. И. Микале // Экон. пространство. — 2010. — № 37. — С. 216—222. — URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf.
9. Михайлов, Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособие / Д. М. Михайлов. — М. : КНОРУС, 2006. — 256 с.
10. Руденко, О. Н. Актуальные вопросы определения аутсорсинга [Электронный ресурс] / О. Н. Руденко, Е. А. Кудинова // Междунар. науч.-исследоват. журн. — 2013. — № 4-2 (11). — С. 40—43. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-opredeleniya-autsorsinga>.
11. Сайфиева, С. Н. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга / С. Н. Сайфиева, М. А. Быкадоров // Журн. экон. теории. — 2006. — № 3. — С. 77—91.
12. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы. — М. : Вильямс, 2004. — 176 с.

13. ALWaeli, A. A. The role-based costing activities to achieve competitive advantage / A. A. ALWaeli. — Iraq. — 2012. — June. — P. 46—55.
14. Burn, D. To outsource training or not to outsource training: That is the question / D. Burn // Human Resources Professional. — 1998. — Febr./March, no. 15 (1). — P. 18—23.
15. Mohammed, B. N. Corporate Governance / B. N. Mohammed // Intern. Conf. on Creativity. Faculty of Economic Sci. — 2012.
16. Oxford dictionary of Accounting, 3E. — Oxford Univ. Press, 2005. — 408 p.
17. Kadouri, S. International accounting standards and their impact on the accounting system reforms in the Iraqi economy / S. Kadouri // Network of Iraqi Economists. — 2012.
18. Salimath, M. S. Outsourcing and performance in entrepreneurial firms: contingent relationships with entrepreneurial configurations / M. S. Salimath, J. B. Cullen, U. N. Umesh // Decision Sci. — 2008. — No. 39 (3). — P. 359—381.
19. Taylor, J. R. Quality control system procedures for planning Quality programs / J. R. Taylor. — McGraw-Hill Co., 1989.

Сведения об авторе

Алькарави Хайдер Дж. Ваннес — аспирант Южно-Уральского государственного университета (НИУ), Челябинск, Россия. hw_22298@yahoo.com

Bulletin of Chelyabinsk State University.

2018. No. 3 (413). *Economic Sciences. Iss. 60. Pp. 111—117.*

MODERN CLASSIFICATION OF OUTSOURCING ON ENTERPRISE

H.G.W. Alkarawy

South Ural State University, Chelyabinsk, Russia. hw_22298@yahoo.com

The development of forms of business organization in a globalized economy creates new ways of interaction between enterprises, which provide high efficiency of business processes and enhance the organization competitiveness. Outsourcing is one of these forms. The need for outsourcing in practice requires the development of scientific and methodological framework implementation in the activities of enterprises. Today there are many interactions between the enterprise and outsource. It requires the classification of outsourcing in order to facilitate the optimal choice of them in each case. The object of the study is the process of relations between enterprises and outsourcers. The paper considers existing classifications of types of outsourcing, demonstrates that these classifications are based on managerial and organizational criteria without taking into account economical nature of outsourcing. New classifications of types of outsourcing based on its economical nature and the type of interaction of companies are described and the external source when introducing outsourcing in the industrial enterprises.

Keywords: *outsourcing, outsource, business process, types of outsourcing, outsourcing classification.*

References

1. Anikin B.A. *Autsorsing i autstaffing: vysokiye tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high management technologies]. Moscow, 2009. 320 p. (In Russ.).
2. Bravar Zh.-L., Morgan R. *Effektivnyy autsorsing: Ponimaniye, planirovaniye i ispol'zovaniye uspeshnykh autsorsingovykh otnosheniy* [Effective outsourcing: Understanding, planning and using successful outsourcing relationships]. Moscow, 2007. 288 p. (In Russ.).
3. Vorob'yov K.Yu. Klassifikatsii autsorsinga s pozitsiy upravlencheskogo podkhoda [Classification of outsourcing from the viewpoint of management approach]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im. N. A. Nekrasova* [Bulletin of Kostroma State University named after N.A. Nekrasov], 2013, no 4, vol. 19. pp. 53—56. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsii>, accessed 26.01.2018. (In Russ.).
4. Kalendzhyan S.O. *Autsorsing i delegirovaniye polnomochiy v deyatel'nosti kompaniy* [Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies]. Moscow, Delo Publ., 2003. 272 p. (In Russ.).
5. Karashevich V.Ye. Ot podryada k autsorsingu — pervyye shagi [From the contract to outsourcing — the first steps]. *Innovatsii* [Innovations], 2008, no. 1 (111), pp. 125—128. (In Russ.).

6. Manoylenko A.V. Outsourcing kak instrument povysheniya effektivnosti antikrizisnogo upravleniya [Outsourcing as a tool to improve the efficiency of crisis management]. *Vestnik mezhdunarodnogo slavyanskogo universiteta* [Bulletin of International Slavic University], 2006, no. 1, pp. 8—12. Available at: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VMSU/econ/2006_1/03/06movcme.html (In Russ.).
7. Mikale A.I. *Podkhody k opredeleniyu termina "outsourcing"* [Approaches to the definition of the term "outsourcing"]. *Ekonomicheskyy vestnik NTUU "KPI"* [Economic Bulletin of NTUU "KPI"], 2010, no. 7, pp. 111—115. (In Russ.).
8. Mikale A.I. Analiz i klassifikatsiya form outsorsinga [Analysis and classification of forms of outsourcing]. *Ekonomicheskoye prostranstvo* [Economic space], 2010, no. 37, pp. 216 — 222. Available at: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf (In Russ.).
9. Mikhaylov D.M. *Autsorsing. Novaya sistema organizatsii biznesa* [Outsourcing. New Business Organization System]. Moscow, 2006. 256 p. (In Russ.).
10. Rudenko O.N. Aktual'nyye voprosy opredeleniya outsorsinga [Topical issues of the definition of outsourcing]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International research journal], 2013, no. 4-2 (11), pp. 40—43. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-opredeleniya-outsorsinga> (In Russ.).
11. Sayfiyeva S.N. Teoreticheskiye osnovy i evolyutsiya razvitiya outsorsinga [The theoretical basis and evolution of outsourcing development]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii* [Journal of economic theory], 2006, no. 3, pp. 77—91. (In Russ.).
12. Kheyvud Dzh.B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: in search of competitive advantage]. Moscow, Williams Publ., 2004. 176 p. (In Russ.).
13. ALWaeli A.A. The role-based costing activities to achieve competitive advantage. *Iraq*, 2012, June, pp. 46—55.
14. Burn D. To outsource training or not to outsource training. That is the question. *Human Resources Professional*, 1998, no. 15 (1), pp. 18—23.
15. Mohammed B.N. Corporate Governance. *Faculty of Economic Sciences*. Baghdad, 2012.
16. *Oxford dictionary of Accounting, 3E*. Oxford, Oxford University Press, 2005. 408 p.
17. Kadouri S. International accounting standards and their impact on the accounting system reforms in the Iraqi economy. *Network of Iraqi Economists*. Baghdad, 2012.
18. Salimath M.S., Cullen J.B., Umesh U.N. Outsourcing and performance in entrepreneurial firms: contingent relationships with entrepreneurial configurations. *Decision Sciences*, 2008, no. 39 (3), pp. 359—381.
19. Taylor J.R. *Quality control system procedures for planning Quality programs*. McGraw-Hill Education, 1989.