

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА\*

С.Н. Сайфиева, с.н.с. Института проблем рынка РАН, к.э.н., доцент  
М.А. Быкадоров, м.н.с., аспирант Института проблем рынка РАН

*Журнал экономической теории. - Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН.  
- 2006. - №3. - С. 77-91.*

В последнее время в экономической среде появилось новое понятие «аутсорсинг». Теоретические проблемы аутсорсинга являются основным объектом исследования ряда монографий, на основе изучения данного предмета формируются учебные программы ВУЗов. Практически аутсорсинг активно внедряется в деятельность многочисленных российских компаний различного профиля деятельности. Слово «аутсорсинг» зазвучало на семинарах и презентациях фирм, занимающихся крупными информационными системами (ИС). Представляет интерес тот факт, что многие представители науки и бизнеса в своей речи избегают употреблять это название, считая его надуманным и заимствованным из зарубежной экономической школы. Другие, наоборот, активно прибегают к данному термину.

Между тем, название многих экономических категорий заимствовано из зарубежной литературы. Например, «внутренняя отчетность подразделений предприятия» в настоящее время именуется «сегментарной», а сами «внутренние подразделения предприятия» (термин, который часто употреблялся в советский период при переводе организаций на хозяйственный расчет и самоокупаемость), теперь называются «центрами ответственности», отвечающими за определенный экономический показатель в зависимости от того, какими полномочиями наделен возглавляющий их менеджер и т.д. Консультирование мы называем «консалтингом»; проверку, выверку, сверку – «верификацией»; подрядчиков – «контракторами», а субподрядчиков, соответственно, «субконтракторами». И таких примеров можно привести предостаточно.

Авторы данной статьи поставили целью своего исследования изучить, откуда в российскую науку и практику пришел «аутсорсинг», определить, какой смысл вкладывают в это выражение представители науки и бизнеса, найти «корни» аутсорсинга в фундаментальной экономической науке, проследить историю его возникновения.

Не обнаружив данного слова ни в большом словаре В.К. Мюллера (1978 г.), ни в двухтомнике И.Р. Гальперина (1979 г.), наконец, ни в «Новой иллюстрированной энциклопедии», изданной научным издательством «Большая российская энциклопедия» в 2001 г., т.е. в классических изданиях советского и российского периодов, авторы обратились к зарубежным источникам. И в «The American Heritage Dictionary of the English Language» было найдено следующее определение «Аутсорсинг (Outsourcing) - оказание услуг или снабжение продукцией внешними поставщиками или производителями для уменьшения издержек».

Буквальный перевод слова «outsourcing» - «втекающий извне/снаружи». Таким образом, аутсорсинг - это организационное решение, которое состоит в передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия. В соответствии с данным определением, некоторые авторы считают аутсорсинг современной методологией создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции, сложившихся к началу XIX в. в мире. По их мнению, его применение не имеет границ: производство, сфера услуг, финансы, информационные технологии и системы, стратегии развития, трудовые ресурсы и т.д. [1, с.6-11].

---

\* Работа выполнена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 05-02-02182а)

В некоторых публикациях понятие «аутсорсинг» употребляется как некий синоним слов *субконтрактинг* и *кооперация*. Кооперация – это форма взаимодействия, при которой предприятие приобретает у контрагентов готовые изделия (детали, узлы, агрегаты), а субконтрактинг – внешние услуги по выполнению технологических операций. Например, производственное предприятие покупает услуги по изготовлению рекламной продукции или рекламное агентство заказывает полиграфию для клиента, размещая заказ в типографии. Другие авторы [2, стр. 11] считают, что нельзя отождествлять понятия аутсорсинг и субконтрактинг, т.к. аутсорсинг является частью стратегии управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия или кооперации. Авторы данной работы согласны с этим утверждением, потому что аутсорсинг предполагает передачу исполнителям не только *полномочий*, но и *ответственности за производство* определенных товаров и предоставление некоторых видов услуг компаниям-партнерам по бизнесу. В принципе, переход на аутсорсинг предполагает отказ от собственного бизнес-процесса в течение определенного в договоре срока и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой компании [2, стр. 35].

На наш взгляд, выше приведено наиболее точное и полное определение аутсорсинга, так как во многих литературных источниках под *аутсорсингом* понимается только лишь передача традиционных и органически присущих организации функций внешним исполнителям, либо, как – перевод функций и активов внутреннего подразделения или самих этих подразделений стороннему поставщику услуг, предлагающему оказывать услуги в течение определенного времени по заранее оговоренной цене. Проще говоря, как покупка операций у сторонних поставщиков [3]. Некоторые авторы, по нашему мнению, вообще сужают сферу его применения, считая что *аутсорсинг* это использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих организаций. [4, стр. 28].

Следует отметить, что анализ большого количества литературных источников, которые в той или иной мере затрагивают *функции, назначение и преимущества аутсорсинга*, показал, что мнения авторов диаметрально противоположны: от приятия до критики.

Некоторые специалисты вообще отмечают только положительные стороны. Например, аутсорсинг часто рассматривается как инструмент сокращения затрат, как способ, дающий предприятию возможность сконцентрироваться на небольшом количестве видов деятельности. По их мнению, он позволяет перевести часть постоянных затрат в переменные, что при низкой загрузке подразделений предприятия весьма целесообразно. Предприятие-аутсорсер, как правило, является центром знаний и опыта и может выполнять соответствующие услуги на высокопрофессиональном уровне [3].

Другие авторы отмечают явные преимущества применения аутсорсинга, но оговариваются, что решение об его практическом внедрении на предприятии требует серьезной аналитической проработки. Например, С.О. Календжян в монографии «Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний» приводит 10 причин потенциального спроса на услуги аутсорсинга в России [2, стр. 56-59]: аутсорсинг позволяет сконцентрировать внимание руководства на основных целях и задачах компании; повысить эффективность использования ресурсов, доступ к которым затруднен; высшее руководство может отказаться от ответственности за функционирование того или иного подразделения компании, переданного на аутсорсинг; снизить для заказчика стоимость выполнения работ и услуг, передаваемых аутсорсеру; обеспечивает оптимизацию бизнес-процессов; позволяет перераспределять ресурсы в пользу основных функций компании; снижать риски; применять новые технологии; осуществлять глобальное инвестирование в развитие основных фондов. Но перед его внедрением на предприятии, автор советует, например, провести оценку факторов, влияющих на принятие решение об аутсорсинге и в случае

получения положительного результата предусмотреть в бизнес-плане компании-заказчика функции, которые делегируются аутсорсинговым организациям [2, стр. 59-61].

Вышеупомянутое мнение разделяют и другие специалисты. Приводя многочисленные положительные примеры внедрения аутсорсинга на отечественных предприятиях, анализируя ситуации, когда в качестве аутсорсера выступают и зарубежные компании, они конкретно выделяют его преимущества и недостатки [5, стр. 10-11].

К числу *преимуществ*, получаемых предприятием при применении аутсорсинга, относятся:

- фокусировка внимания на основном бизнесе;
- уменьшение необходимости инвестиций в основные фонды;
- способность гибко реагировать на рыночные изменения (кризисы, дефолты) и внутренние проблемы компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения);
- отсутствие необходимости в расширении штата предприятий;
- экономия затрат и сокращение накладных расходов, связанных со стоимостью рабочих мест, обучение сотрудников, информационная поддержка;
- возможность привлекать узкоспециализированных высококвалифицированных специалистов;
- гарантия профессиональной ответственности, предоставляемая аутсорсинговой компанией;
- снижение риска.

К числу *недостатков* относятся:

- реальный риск утечки информации и появление нового конкурента, использующего опыт и знания компании, при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций;
- усложнение логистической стыковки между внутренними системами предприятия и системами аутсорсинговой фирмы при передаче некоторых бизнес-процессов, так как именно места стыковок могут являться источниками проблем и сбоев;
- увеличение доли транзакционных издержек;
- передача аутсорсеру ноу-хау предприятия в области определенной производственной деятельности;
- неизбежное сокращение персонала или его передача другому предприятию;
- увеличение издержек при передаче второстепенных функций;
- снижение качества выпускаемой продукции при недобросовестности аутсорсера;
- потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании;
- необходимость в случае отказа от услуг аутсорсера в поиске новых партнеров или организации самостоятельного выполнения функций, бывших на аутсорсинге.

Необходимо отметить и негативные оценки не только применения, но и самого смысла трактовки понятия «аутсорсинг». Например, Г.Е. Герасимова в своей статье «Аутсорсинг. Что это значит?» [6] откровенно недоумевает, почему «... устоявшееся, как некий жаргон, английское слово нам выдают за новый метод работ». Она отмечает, что всегда были подрядные и субподрядные работы, была специализация и у работников и у предприятий, был строгий отбор поставщиков с опорой на их возможности и компетентность. Исходя из этого, автор считает не только неправильным называть на иностранный манер приведенные экономические отношения, но и не видит в них принципиально нового экономического смысла. В подтверждение своего мнения Г.Е. Герасимова приводит довольно сдержанные оценки по поводу применения аутсорсинга как зарубежных, так и отечественных специалистов. Например, Пол Страссман, имеющий опыт управления

проектами ИТ с 1961 г. вообще считает, что «аутсорсинг – это игра для проигравших. ... Ущерб от плохого управления аутсорсингом всегда будет превышать потенциальные выгоды от предполагаемого сокращения расходов на ИТ». Свое мнение специалист мотивирует тем, что на ИТ приходится незначительная часть расходов, которые несет компания. И. Ковалев – ИТ-менеджер в Ford Motor в России, считает, что «снижение издержек является важным побудительным фактором к аутсорсингу. Но нельзя прибегать к аутсорсингу с единственной целью – сэкономить. Основная цель – не заниматься непрофильным бизнесом и тем самым снять с компании связанные с этим заботы».

Между тем, в настоящее время, аутсорсинг применяется практически во всех сферах народного хозяйства России. Можно принимать или не принимать его англоязычное название, можно отрицать наличие нового экономического содержания в устоявшихся еще в советский период экономических отношениях, спорить о преимуществах и недостатках. Но следует признать, что аутсорсинг не только успешно адаптировался в непростых российских условиях, но и активно развивается.

Когда же возник аутсорсинг? Приведенные выше определения дают понять, что идеей аутсорсинга является разделение труда с целью повышения эффективности деятельности. Заметим, что появился аутсорсинг задолго до разумной жизни: в природе это не редкость. В муравейнике, например, есть муравьи-солдаты, «аутсорсящие» у муравьев-рабочих услуги по охране. В социальном плане идеи аутсорсинга выразились в виде выделенных ремесел, вызвавших появление класса ремесленников. Классическим примером аутсорсинга является фрахт торговцами кораблей, наем капитана, команды, портовых грузчиков и продавцов с целью решить свою главную задачу - реализовать товар.

Как отмечалось ранее, авторы данной работы под аутсорсингом понимают *не только процесс передачи на сторону работ и услуг, но и ответственности за их выполнение, т.е. предполагается наличие определенного механизма управления*. Следовательно, научной базой возникновения аутсорсинга, могут служить как положения различных экономических школ в части их трактовки разделения труда, так и постулаты теории менеджмента.

Определение «разделения труда» в различной справочной и экономической литературе подтверждает наши предположения о том, что данная категория имеет как экономическое, так и управленческое содержание. Например, в «Большом коммерческом словаре» [4, стр. 228] под разделением труда понимается обособление качественно отличных видов трудовой деятельности в процессе совместного труда по функциональному (управление, преобразование предмета труда, подготовка к обслуживанию производства и работников), технологическому (виды работ), профессиональному (сложность работ) и квалификационным признакам (подготовка работников). Авторы «Новой иллюстрированной энциклопедии» [10, стр. 115] определяют разделение труда следующим образом: дифференциация, специализация трудовой деятельности, сосуществование различных ее видов. Различают общественное и техническое разделение труда, которое находит свое выражение в профессиональном разделении. На первый взгляд, приведенное выше определение слишком общее. Однако если трудовая деятельность может носить как производственный, так и управленческий характер, то и разделение труда - включать аналогичные аспекты.

Аналитический обзор представительного массива различной литературы показал, что проблема разделения труда интересовала общественность и в древности. Например, античные авторы (Сократ, Ксенофонт) подчёркивали положительное значение «выполнения каждой хозяйственной функции в соответствии с нормой, образцом» в целях увеличения дохода домашнего хозяйства.

Разделение труда стало предметом изучения и у представителей философии и литературы. Например, у Ж. Ж. Руссо протест против превращения людей в односторонних индивидов, как следствия разделения труда, был одним из главных аргументов в его об-

личении цивилизации. Начало романтической критике капиталистического разделения труда положил Ф. Шиллер, который отмечал его глубокие противоречия и в то же время не видел путей их устранения.

Каким образом различные экономические школы определяют разделение труда?

Одним из факторов богатства по А. Смит, является увеличение производительности труда, который классик связывал, прежде всего, с прогрессом разделения труда. Ученый первым ввел данный термин в экономическую науку. В первой главе «Исследования о природе и причинах богатства народов» он привел пример булавочной мастерской, поразившей его тем, что простая булавка создавалась целым коллективом людей, каждый из которых специализировался на одной или нескольких операциях. Такая организация производства позволяла развивать ловкость работников и стимулировала техническое совершенствование производства, в частности применение машин. Причем, А.Смит указывал, что прогресс разделения труда связан не только с техникой и организацией производства. Рост производительности труда имеет экономический смысл только при наличии соответствующих рынков сбыта. Классический тезис А. Смита звучит так: «Разделение труда ограничивается размерами рынка» [7, стр. 59].

С середины XIX в. для буржуазной общественной мысли характерна апология разделения труда. О. Конт и Г. Спенсер отмечали его благотворное значение для общественного прогресса, а отрицательные последствия считали необходимыми и естественными издержками и относили их не к собственно разделению труда, а к искажающим внешним влияниям (Э. Дюркгейм).

Социалисты-утописты, признавая необходимость и пользу разделения труда, вместе с тем искали пути ликвидации его вредных последствий для развития человека. А. Сен-Симон выдвинул задачу организации координированной системы труда, которая требует тесной связи частей и зависимости их от целого. Ш. Фурье для сохранения интереса к труду выдвинул идею перемены деятельности.

В буржуазной социологии, с одной стороны, отмечалась апология капиталистического разделения труда, а с другой — его критика, подчёркивание того факта, что разделение труда является одной из главных причин деперсонализации личности, превращения её в объект манипуляции промышленной системы капитализма, бюрократических организаций и государства, в безличный элемент «массового общества». Буржуазно-либеральными критиками капиталистического разделения труда (Э. Фромм, Д. Рисмен, У. Уайт, Ч. Р. Миллс, А. Тофлер, Ч. Рейх — США) выдвигались наивно-утопические рецепты устранения пороков капиталистической системы.

Особое место изучение экономической категории «разделение труда» занимает в трудах К. Маркса. По мнению ученого, существует разделение труда как внутри общества, так и внутри предприятия. Эти два основных вида взаимосвязаны и взаимообусловлены. Разделение общественного производства на его крупные роды (земледелие, промышленность и др.) К. Маркс назвал общим разделением труда; в свою очередь, подразделение этих родов на виды и подвиды (например, промышленности на отдельные отрасли) — частным; и, наконец, разделение труда внутри предприятия — единичным. Общее, частное и единичное разделение труда неотделимы от профессионального разделения, т.е. специализации работников. Данный термин употребляется также для обозначения специализации производства в пределах одной страны и между странами — территориальное и международное разделение труда.

К. Маркс научно обосновал историческую неизбежность и прогрессивность разделения труда, определил его значение для каждой экономической формации. Производство невозможно без сотрудничества, кооперации людей, порождающей определенное распределение деятельности. «Очевидно само собой, — писал К. Маркс, — что эта необходимость распределения общественного труда в определенных пропорциях никоим обра-

зом не может быть уничтожена определенной формой общественного производства, - измениться может лишь форма ее проявления» [9, т.2, стр. с. 460-461]. Формы распределения труда находят прямое выражение в его разделении, которое обуславливает и существование исторически определённых форм собственности. «Различные ступени в развитии разделения труда, являются вместе с тем и различными формами собственности, т. е. каждая ступень разделения труда определяет также и отношения индивидов друг к другу соответственно их отношению к материалу, орудиям и продуктам труда» [9, т. 3, с. 20].

Определяющим условием разделения труда, по Марксу, является рост производительных сил общества. «Уровень развития производительных сил нации обнаруживается всего нагляднее в том, в какой степени развито у неё разделение труда» [9, там же]. При этом определяющую роль в его углублении играют развитие и дифференциация орудий производства. Как и А. Смит, К. Маркс считал, что разделение труда способствует развитию производительных сил, росту производительности труда. Накопление у людей производственного опыта и навыков к труду находится в прямой зависимости от степени разделения труда, от специализации работников на определённых видах труда. Технический прогресс неразрывно связан с развитием общественного разделения труда.

В середине XX века процесс разделения труда дошел до уровня управления, что сделало менеджмент модной наукой, которую руководители различного уровня активно изучают на практике и в бесчисленных бизнес-школах. За полвека в этой очень молодой науке возникло огромное число различных течений и направлений, каждое из которых обещало своим последователям процветание и успех в бизнесе.

Согласно идеям классиков (М. Вебера, А.Смита, Ф. Тейлора и Г. Эмерсона), следует максимально использовать преимущества разделения труда. Для этого, создавая систему управления, необходимо заранее четко распределить между членами организации права, обязанности, ответственность, исполнительские и управленческие функции. Людей нужно подбирать и обучать, добиваясь их соответствия профессиональным и должностным характеристикам, зафиксированным в тарифно-квалификационных справочниках и должностных инструкциях.

С развитием разделения труда и функционального менеджмента произошел скачок производительности и почти такой же - в падении качества и авторитета мастерства. Функциональный подход к менеджменту разрушил единство и согласованность отдельных частей процессов менеджмента. Между функциональными подразделениями предприятий выросли барьеры, а иногда и баррикады, на производстве участились конфликтные ситуации между руководителями отделов. В этой ситуации основной целью высшего руководства становится не только обеспечение «собираемости» процессов, но и создание из предприятия «единой команды», которая на бесконфликтной основе решает единые для всех задачи. На это и направлена система менеджмента качества.

Таким образом, принцип разделения труда в рамках современного менеджмента должен координировать «разделенный процесс» в новое целое, обеспечивающее более высокую производительную силу труда и эффективность функционирования фирмы. Инструментом в осуществлении подобной задачи, по нашему мнению, является аутсорсинг и его составляющие.

С зарождением теорий менеджмента и разделения труда аутсорсинг в бизнесе стал развиваться двумя дополняющими курсами:

- для потребителей — повышение эффективности бизнеса через сосредоточение на основном виде деятельности;
- для поставщиков — минимизация издержек путем предоставления одного вида услуг многим компаниям.

Аутсорсинг является неотъемлемой частью теории делегирования полномочий, разработанной на Западе. Несмотря на свою самостоятельность, методика «аутсорсинг» яв-

ляется логическим дополнением ряда современных концепций управления. Принцип «определи лучшего исполнителя и делегируй ему полномочия» как нельзя гармонично вписывается в концепции TQM, Lean management, BPR и др. Именно ставка на наилучший не только финансовый, но и качественный результат (перфекционизм качества) позволяют аутсорсингу как нельзя лучшим образом гармонизировать с законами новой экономики.

Теория делегирования полномочий довольно интересна. Проведенный обзор литературных источников показал единообразие ее трактовки различными авторами, однако каждый из них отмечает определенные нюансы, исходя из своего практического опыта. Одни специалисты определяют делегирование полномочий как методологию бизнеса, в которой сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют. Делегирование полномочий предполагает, что менеджер не является авторитарным руководителем, принимающим решения единолично, а передает часть своих полномочий подчиненным, одновременно обучая их. Делегирование полномочий основано на понимании того, что проблемы лучше всего решают сами люди, работающие над проблемой, а не вышестоящее руководство. Этот довод разумен, так как, чем выше «поднимаешься» в организации, тем меньше знаешь о рабочих проблемах.

По мнению других авторов, «отдать работу другим людям - не значит делегировать. Делегировать - передать кому-либо контроль над тем, что является частью работы руководителя, в то время как ответственность за выполнение остается на нем» [11]. Это необходимое условие для организации эффективной работы. Но как правильно подобрать человека для выполнения задачи? Как удостовериться, что работа будет выполнена наилучшим образом и в установленные сроки?

Руководитель должен руководить, а не выполнять работу своих подчиненных. Для этого ему нужно выполнить две операции: во-первых, делегировать часть своих полномочий своим помощникам, оставив себе наиболее важные стратегические функции управления организацией, и, во-вторых, обеспечить четкое закрепление ответственности за каждым сотрудником. Каждый человек на предприятии должен знать свои права и обязанности, свою часть внутрифирменного регламента. Он также должен понимать, где кончается зона его ответственности, и начинаются зоны его руководителя и подчиненного [11].

Преимущества делегирования полномочий несомненны. Во-первых, данный метод управления накладывает меньше ограничений на персонал компании и предоставляет им больше свободы в достижении целей организации. В таких компаниях поощряют культуру, дух самообучения и саморазвития персонала. А, как известно, самообучающийся персонал и работает наиболее эффективно. Организация, использующая механизм делегирования полномочий, нацелена на достижение позитивного результата, а не на выполнение каких бы то ни было процедур и правил. Опора на саморазвивающийся и самообучающийся персонал, ответственно относящийся к достижению целей организации, участвующий в формировании самих целей, позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения во внешней среде, оставаясь при этом устойчивой структурой. Именно сочетание максимальной гибкости и необходимой структурной устойчивости определяет успех или поражение в острой конкурентной среде.

Итак, использование механизма делегирования полномочий позволяет:

- освободить руководителя от оперативного управления процессом;
- повысить мотивированность персонала;
- повысить уровень оперативности реагирования компании на внешние факторы;
- создать устойчивую структуру компании с опорой на многомочие. Большинство менеджеров, вынужденных поступать таким образом, опасаются утратить контроль над организацией. Однако делегирование полномочий – это не утрата контроля, а лишь передача его другим лицам.

Таким образом, выгоды делегирования очевидны и красиво преподносятся в управленческой литературе. Но хотелось бы остановиться на проблемах, которые могут возникнуть в организации при практическом применении положений теории делегирования полномочий: не соответствующее потребностям качество выполнения задач или функций, нередко случающийся разлад в коллективах. Резонанс в качестве выполнения работ или управления почти всегда сопровождает делегирование, но они должны быть временными и не переходить определенных границ. Если же это условие не соблюдается, в процессе делегирования произошли серьезные нарушения. И виноваты в них сами делегирующие. Чаще всего сбой происходит потому, что руководители не соблюдают технологию делегирования — набор практических действий по передаче «в управление» задач, функций, полномочий и ответственности. Безусловно, в последнее время управленческая компетенция отечественных руководителей существенно возросла, но они по-прежнему недостаточно владеют такими управленческими навыками, как создание эффективно работающих систем контроля, мотивации, передачи информации. Тем более что очень трудно дать математически точное решение задачи делегирования, подходящее для всего разнообразия ситуаций бизнеса и управления.

Таким образом, сопоставив положительные и отрицательные стороны внедрения теории делегирования полномочий, определим несколько условий ее успешного применения:

- передача контроля над процессом в ведение сотрудника;
- четкое описание зоны ответственности и полномочий сотрудника. Чтобы полномочия не стали фикцией, о них следует оповестить других сотрудников, задействованных в этом проекте;
  - четко сформулированные сроки представления результатов работ;
  - передача ресурсов (финансовых, материальных и человеческих) для выполнения работы;
  - обозначение вознаграждения, которое получит сотрудник в результате своего труда.

В результате выполнения данных условий сотрудник получает организационную, финансовую, юридическую и психологическую свободу маневра, столь необходимую для реального решения поставленных задач.

Выявив теоретические основы возникновения аутсорсинга, остановимся на истории его развития.

Существует довольно много версий возникновения аутсорсинга. Согласно некоторым источникам, аутсорсинг возник в среде юридических фирм, функционирующих в странах, законодательство которых основано на прецедентном праве. Необходимость высокой квалификации и специализации, преимущество привлечения успешных специалистов создали в Соединенном Королевстве и его колониях почву для появления независимых юридических компаний. Расширяя спектр услуг, они стали консалтинговыми, а затем и аутсорсинговыми. Со временем из них выделились крупнейшие в мире аудиторско-консультационные фирмы («большая четверка»).

В IT - сфере современная концепция аутсорсинга была создана компанией Electronic Data Systems (EDS) в 1963 году как тип договорных отношений между заказчиком услуг и специалистом в требуемой области. EDS — старейшая специализированная IT-аутсорсинговая компания, основанная в 1962 году в Далласе Россом Перро. Первоначально он централизованно подводил балансы для нескольких банков, арендуя ночное время на больших ЭВМ - мэйнфреймах. Но когда EDS принесла General Motors годовую экономию в 44% (больше 4 млрд. долларов), г-н Перро, оценив перспективы начинания, взял на себя сопровождение всех информационных потоков этой корпорации.



Другие авторы датируют рождение аутсорсинга 70-ыми годами XX века и связывают с автомобильным бизнесом. Объяснить это можно достаточно просто:

- технологически сложный процесс производства автомобиля;
- высокая стоимость перестройки производственных линий;
- возрастающая конкуренция на международном автомобильном рынке;
- процессы глобализация экономики;
- возрастание требований к качеству продукта.

Именно применение аутсорсинга позволило компании General Motors, возглавляемой гениальным менеджером Альфредом Слоуном-младшим (1875-1966), выиграть борьбу с компанией Генри Форда Ford Motors за господство на мировом автомобильном рынке. Практически за 12 лет (1909-1921 гг.) Генри Форд превратил свою компанию Ford Motors в гигантскую отрасль, которая в 1921 г. контролировала 56% мирового рынка легковых автомобилей. Однако уже в 1927 г. этот рынок захватила компания General Motors (43,5%), предприятиям Генри Форда осталось лишь 10% [1].

Основополагающее значение в «борьбе гигантов» приобрел *выбор управленческой концепции развития*. Генри Форд считал, что «Если есть что-то, что у нас не получается делать лучше и дешевле чем у наших конкурентов, то нет смысла это делать; мы должны эту работу передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом». Поэтому ряд производственных бизнес-процессов были переданы для исполнения сторонним исполнителям. Однако очень много времени прошло с той поры, когда приоритеты общекорпоративной стратегии Г. Форда сместились от контроля на основе собственности к контролю на основе управления партнерскими отношениями. Необходимо отметить, что в компании Ford Motors только один человек принимал решения с любыми последствиями, инициатива сотрудников не только не поощрялась, но и способствовала увольнению.

Любимыми словами Альфреда Слоуна, напротив, были «концепция», «методология», «рациональность». Он возглавил General Motors, когда эта компания находилась на пороге краха в 1921 г. На долю предприятий приходилось лишь 13% автомобильного рынка США. На разработку и реализацию грандиозного проекта Альфреда Слоуна по завоеванию американского автомобильного рынка ушло 15 лет. Новацией в проекте стала методология аутсорсинга, применяемая им за 70 лет до появления этого термина в научной литературе в 1990 г., по крайней мере, в двух направлениях деятельности руководителя: в организации систем управления компаниями и в организации производства. Реализация на практике первого направления позволила осуществить реорганизацию General Motors таким образом, что менеджеры получили право самостоятельно принимать важные решения. Второе стратегическое решение Слоуна базировалось на выводе Г. Форда, что специализированные фирмы выполняют свои функции лучше, чем его собственные подразделения. Поэтому в основу организации производства он положил метод кооперации узкоспециализированных производств, как внутри своей компании, так и за ее пределами.

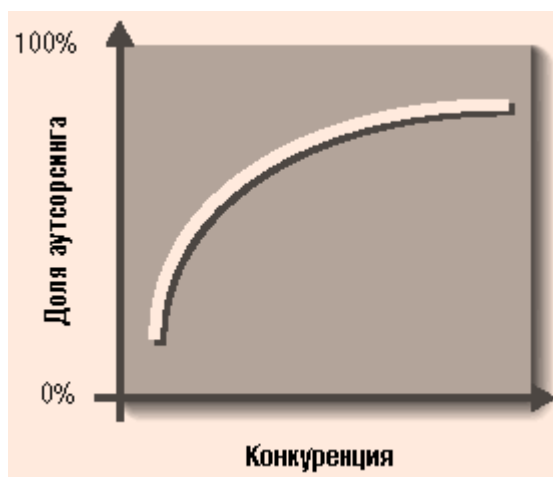
Позволим себе не согласиться с выводом Б.А. Аникина [1], что практические разработки теории аутсорсинга в проекте Слоуна опередили теоретические положения фундаментальной науки в данной области исследования. Это утверждение действительно справедливо для применения разделения труда в управленческой деятельности, но повышение эффективности при разделении труда в производственной деятельности отмечалась еще Адамом Смитом.

На основании проведенного исследования можно сформулировать научно обоснованное определение аутсорсинга. *Аутсорсинг – часть управленческой стратегии компании, применяемая при передаче работ и услуг стороннему исполнителю и основанная на двух тесно взаимосвязанных элементах: разделении труда и управленческих функциях. Его научной базой можно считать концепцию разделения труда, но уже в новом*

*качестве, которое предполагает наличие института ответственности за выполнение переданных на сторону работ и услуг и определенный механизм управления. Управленческая стратегия компаний может разрабатываться как с учетом положений теории делегирования полномочий, так и основываться на других концепциях менеджмента.*

Как убедительно показано в статье, фундаментальная наука объясняет широкое распространение аутсорсинга, поскольку разделение труда является важным принципом функционирования эффективно организованной экономической системы. Рациональное использование средств производства, владение вопросами поставки и обработки сырья, специальные навыки и опыт персонала и т.д. позволяют предприятиям с помощью концентрации на определенных, отработанных бизнес-процессах, достигать конкурентного преимущества, покупая часть бизнес-процессов у аутсорсинговых фирм. Еще А. Смит утверждал, что рост производительности труда (одним из факторов повышения которой является разделение труда) имеет экономический смысл только при наличии соответствующих рынков сбыта. Действительно, ни разделение труда, ни аутсорсинг не могут существовать вне конкуренции! Некоторые авторы даже определяют аутсорсинг как «зеркало мирового капитализма» [8]. Эффективный аутсорсинг возможен только в конкурентной среде (см. диаграмму 1).

Например, в развивающихся секторах рынка и в тех областях, где решающим конкурентным преимуществом является не эффективность бизнеса, а обладание уникальными технологиями и где, как следствие, конкуренция невелика, аутсорсинг малоприменим. Но с ростом конкуренции, когда выживают только эффективно работающие компании,



**Диаграмма 1**

все больше бизнес-процессов передается на аутсорсинг. Становится выгоднее привлечь стороннюю компанию, специализирующуюся на одном виде деятельности, чем содержать собственную службу или производство. Так как в капиталистическом обществе конкуренция в выделенном бизнесе всегда имеет тенденцию к росту, сектор аутсорсинга будет расти и дальше, опережая рост рынка в целом. Более того, в условиях сжимающегося рынка развитие аутсорсинга, как средства повышения эффективности, еще более ускорится.

На практике аутсорсинг давно вышел за свои первоначальные рамки. И не только в географическом смысле. «Американская» технология сегодня стала не просто актуальной методикой управления, а отдельным сектором бизнеса – самостоятельным и, судя по масштабам развития, прибыльным.

Существование замкнутых (инсорсинговых) предприятий в современной действительности в большинстве случаев экономически не обоснованно и влечет за собой сни-

жение конкурентоспособности. Действительно, организм таких предприятий переполнен усложненными бизнес-системами с огромным количеством процессов. Управление таким организмом – достаточно сложная, а нередко, невыполнимая задача.

С другой стороны, масштабы развития аутсорсинга можно объяснить стремлением к минимизации расходования финансового капитала на вспомогательные потребности. Естественным образом эволюционирующая технология аутсорсинга сегодня позволяет зарабатывать не путем создания производственных единиц (с соответствующими этому процессу дополнительными затратами), а путем объединения в систему уже действующих предприятий.

### **Литература**

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие /Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, (серия «Высшее образование»), 2003
2. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. - М: Дело, 2003
3. Евдокимов Н.А. Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами /Сетевой электронный научный журнал «Системотехника». – 2004. - № 2. <http://systech.miem.edu.ru>
4. Большой коммерческий словарь /Под. ред. Т.Ф. Рябовой. - М: Война и мир, 1996
5. Акинфеева Е.В., Сайфиева С.Н. Применение производственного аутсорсинга при межфирменном взаимодействии предприятий. /Сб. трудов молодых ученых «Теория и практика эффективного функционирования российских предприятий». Выпуск 3. – ЦЭМИ РАН, 2005
6. Герасимова Г.Е. «Аутсорсинг. Что это значит?». Портал ITeam.ru. [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_91/article\\_2026/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_91/article_2026/)
7. История экономических учений /Под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашовой: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2001
8. Кочаров А. Чужой бизнес /«Корпоративные системы», №25(343). – М: Компьютерная неделя, 9-15 июля, 2002. <http://www.pcweek.ru>
9. Маркс К. и Энгельс Ф. Сочинения, 2 изд., т. 32, стр. 460-461
10. Новая иллюстрированная энциклопедия. Том 15. - М: Научное издательство «Большая российская энциклопедия», 2001
11. Щербатых Ю. Психология успеха. - М.:ЭКСМО, 2004