



Формы аутсорсинга в международной торговле

И. Д. Котляров

Важной тенденцией эволюции современной предпринимательской деятельности стало активное внедрение новых инструментов организации бизнеса с целью повышения его эффективности. Видное место среди этих инструментов занимает аутсорсинг – передача бизнес-процессов на исполнение сторонним исполнителям (аутсорсерам) и концентрация компании на профильных для нее видах деятельности, что позволяет предприятию снизить свои издержки и повысить рентабельность¹.

Аутсорсер может находиться как в одной стране с заказчиком, так и в другом государстве. В последнем случае речь идет о международном аутсорсинге, который в последние десятилетия получил широкое распространение². В качестве примера можно указать повсеместный отказ поставщиков одежды из развитых стран от владения швейными фабриками в пользу размещения заказов на производство готовой продукции у специализированных компаний, расположенных в странах с низкой стоимостью рабочей силы. По сути дела, поставщики одежды из ее производителей превратились в собственников торговой марки и дизайнерских технологий, не ведущих производственной деятельности.

За рубежом, а позднее и в России, появилось большое количество научной литературы, посвященной аутсорсингу, в которой исследуются как его управленческий и организационный аспекты, так и практической с рекомендациями для бизнесменов и менеджеров по использованию аутсорсинга в ежедневной деятельности предприятия³ (здесь же упомянем о публикации учебного пособия по аутсорсингу в нашей стране⁴). Интересно отметить, что первые исследования, посвященные аутсорсингу, были опубликованы в нашей стране еще в советское время⁵.

В предлагаемой статье сделана попытка проанализировать формы функционирования аутсорсинга в современной мировой торговле (в том числе и с точки зрения их экономической сущности), уточнить отличительные черты аутсорсинга и связанные с ними механизмы взаимодействия предприятий.

Аутсорсинг как управленческий и экономический феномен

Как уже говорилось выше, аутсорсинг рассматривается в первую очередь как инструмент оптимизации издержек предприятия, используемый менеджментом компании для повышения ее эффективности⁶, то есть как управленческий, а не экономический феномен. Однако очевидно, что в аутсорсинге можно выделить как управленческую, так и экономическую⁷ составляющую (см. таблицу 1).

С управленческой точки зрения, виды аутсорсинга удобно классифицировать по критерию типов процессов, передаваемых на исполнение стороннему подрядчику⁸.

Существуют три основных подхода к такой классификации, представленные в таблице 2. Разумеется, этим подходами все многообразие вариантов классификации видов аутсорсинга по управленческим критериям не исчерпываются, но именно они чаще всего встречаются в научной, практической и учебной литературе⁹.

Как явствует из таблицы 1, естественная классификация аутсорсинга, с экономической точки зрения, должна осуществляться по критерию вида ресурсов (факторов производства), необходимых для выполнения соответствующих функций. В этом случае можно выделить следующие аспекты аутсорсинга:



Таблица 1

Управленческий и экономический аспекты аутсорсинга.

Сущность аутсорсинга	Отказ от самостоятельного выполнения тех или иных функций и сосредоточение на профильных для предприятия процессах с целью повышения эффективности деятельности
Управленческий аспект	Передача задач или процессов на исполнение внешним операторам
Экономический аспект	Использование внешних ресурсов для выполнения функций предприятия, то есть привлечение компанией для ведения своей хозяйственной деятельности факторов производства, контролируемых и организуемых другими фирмами в интересах компании-заказчика

Таблица 2

Наиболее распространенные подходы к классификации аутсорсинга.

Классификационный критерий	Выделяемые виды аутсорсинга
Отношение к профильной деятельности предприятия	- Аутсорсинг основных процессов; - Аутсорсинг вспомогательных процессов
Виды деятельности	- Аутсорсинг в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг); - Производственный аутсорсинг; - Логистический аутсорсинг; - Аутсорсинг персонала; - Бухгалтерский аутсорсинг и т. д.
Содержание передаваемых функций	- Аутсорсинг задач (на исполнение передаются разовые проекты, а срок их реализации четко оговаривается). Пример: разработка дизайна нового продукта; - Аутсорсинг бизнес-процессов (в этом случае речь идет о долгосрочном сотрудничестве между предприятиями, когда подрядчик на регулярной основе берет на себя выполнении той или иной функции, порученной ему заказчиком). Пример: производственный аутсорсинг или факторинг

1. Аутсорсинг капитала, к которому можно отнести производственный аутсорсинг (когда предприятие размещает заказы на изготовление продукции под своей торговой маркой у стороннего подрядчика) и лизинг (в этом случае для производства продукции используется оборудование, принадлежащее другому предприятию). Отметим, что трактовка лизинга как разновидности аутсорсинга не нова, и в некоторых источниках он относится к производственному аутсорсингу¹⁰. Однако, на наш взгляд, такой подход неверен, функции лизинга по своему содержанию кардинально отличаются от функций производственного аутсорсинга;

2. Аутсорсинг труда – к нему относится аутсорсинг персонала;

3. Аутсорсинг информации – в этом случае предприятие-заказчик поручает сбор и обработку информации, а в отдельных случаях – и выработку решения на ее основе, стороннему предприятию; к этому виду аутсорсинга, на наш взгляд, относится бухгалтерский аутсорсинг;

4. Аутсорсинг предпринимательских способностей – предприятие-заказчик использует для ведения собственной хозяйственной деятельности предпринимательские способности, сосредоточенные в других компаниях. Речь идет в основном об аутсорсинге интел-



лектуального капитала (являющемся плодом предпринимательских способностей). К этому виду аутсорсинга следует отнести франчайзинг и лицензирование (эти виды деятельности традиционно к аутсорсингу не относятся, однако с учетом предложенного выше определения их целесообразно рассматривать именно как частные случаи аутсорсинга). Например, при франчайзинге независимый предприниматель (франчайзи) передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой он ведет свою хозяйственную деятельность;

5. Смешанный аутсорсинг – когда предприятие-заказчик передает на исполнение стороннему подрядчику функцию, требующую использования нескольких видов ресурсов; к этой разновидности аутсорсинга, на взгляд автора, можно отнести факторинг, при котором предприятие-фактор, с одной стороны, обеспечивает поставщика финансовыми ресурсами (аутсорсинг капитала), а с другой – занимается сбором и обработкой информации о текущих и потенциальных заказчиках поставщика для определения их платежеспособности (аутсорсинг информации).

Таким образом, подход к аутсорсингу как к использованию внешних ресурсов позволил не только построить классификацию видов аутсорсинга по их экономическому наполнению, но также отнести к аутсорсингу ранее считавшиеся самостоятельными виды деятельности – франчайзинг и лицензирование. Такая трактовка франчайзинга и лицензирования может показаться спорной, однако ниже будет показано, что она (как и подход к лизингу как к частному случаю аутсорсинга) адекватно объясняет сущность этих явлений.

Как уже говорилось выше, трактовка лизинга как разновидности аутсорсинга не нова, однако его относят к производственному аутсорсингу, мотивируя это тем, что для ведения своей производственной деятельности компания-лизингополучатель использует не принадлежащие ей основные фонды. Однако, на наш взгляд, это неверно: под производственным аутсорсингом следует понимать полную передачу стороннему исполнителю процесса изготовления продукта, чего при лизинге не происходит, и поэтому лизинг к производственному аутсорсингу отнесен быть не может. Но оправданно ли в принципе считать лизинг разновидностью аутсорсинга?

Основанием для положительного ответа на этот вопрос служит то, что при лизинге лизингополучатель передает лизингодателю на исполнение две задачи (покупка выбранного лизингополучателем оборудования и финансирование этой покупки) и процесс владения объектом лизинга¹¹. По этой причине лизинг, наряду с производственным аутсорсингом, должен быть отнесен к аутсорсингу капитала.

В случае франчайзинга¹² предприятие-франчайзи отказывается от создания и развития собственной торговой марки, и взамен этого приобретает право в течение определенного срока работать под торговой маркой франчайзера. При этом франчайзер управляет брендом своей франчайзинговой сети, получая от франчайзи роялти и рекламные отчисления. Иными словами, франчайзи, присоединяясь к франчайзинговой сети, оплачивает франчайзеру услуги по развитию и продвижению общей торговой марки, то есть передает на аутсорсинг управление торговой маркой.

Франчайзер, в свою очередь, полностью или частично отказывается от самостоятельного ведения коммерческой деятельности (непосредственной продажи товаров и услуг под своей торговой маркой конечным потребителям) и передает этот процесс на исполнение франчайзи.

Таким образом, в случае франчайзинга можно говорить о взаимном аутсорсинге франчайзи и франчайзера по двум разным процессам (подробнее сущность взаимного аутсорсинга будет проанализирована во второй части данной работы). Аналогичные рассуждения можно проделать и для лицензирования, с которым франчайзинг, как хорошо известно, имеет много общих черт¹³.

Важной задачей при анализе аутсорсинга является обеспечение разграничения между аутсорсингом бизнес-процессов и закупкой товаров и услуг. Ее решение затруднено большой степенью сходства между этими явлениями. В обоих случаях заказчик приобретает у исполнителя (поставщика) готовый продукт (услугу). Еще больше усложняет ситуацию тот факт, что российским законодательством понятие «аутсорсинг» не предусмотрено¹⁴.

На основе анализа литературы и собственных исследований нам кажется правомерным предположить, что основные различия между закупкой и аутсорсингом заключаются в раз-



ных значениях четырех базовых и трех вторичных признаков. Эти признаки и их значения перечислены в таблице 3. Вторичные требования могут выполняться не всегда.

Аутсорсинговая сущность международной торговли на современном этапе ее развития

На наш взгляд, международная торговля прошла в своем развитии два основных этапа:

1. Закупочный этап, для которого типично локальное (внутринациональное) производство готового стандартизированного продукта с последующей его продажей за рубеж и за-

купки в других странах продуктов, в данной стране не производящихся. Анализ этого этапа посвящены классические теории международной торговли (теории абсолютных и сравнительных преимуществ, теория Хекшера-Улиана). Речь идет о производстве товара, полностью готового к промышленному или частному потреблению в своей стране или за рубежом. Адаптация к требованиям заказчика отсутствует или минимальна, т. е. экспортируется и импортируется стандартизированный продукт. Международное разделение труда происходит по типам производственной деятельности (сельское хозяйство, добывающая и обрабатывающая промышленность и сфера услуг);

Таблица 3

Сравнительная характеристика закупки товаров и услуг и аутсорсинга бизнес-процессов

Сравниваемые признаки	Закупка товаров (услуг)	Аутсорсинг бизнес-процессов (задач)
Базовые признаки		
Сущность деятельности поставщика (оператора)	Поставщик по собственной инициативе продает товар на открытом рынке без наличия твердых заказов на него. Гарантия продажи товара и получения выручки отсутствует.	Оператор производит продукт (оказывает услугу) при наличии заказа от аутсорси. Аутсорси гарантирует выкуп произведенного товара (оказываемых услуг) и его своевременную оплату.
Вид товара (услуги)	Товар (услуга) являются стандартизированными.	Товар (услуга) адаптированы под потребности заказчика.
Назначение товара (услуги)	Товар (услуга) может быть использован для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях.	Товар (услуга) предназначен для использования в коммерческих целях.
Участники сделки	Участники сделки могут быть физическими или юридическими лицами.	Участники сделки могут быть только юридическими лицами. Если предприятие передает какую-либо задачу физическому лицу, то речь идет не об аутсорсинге, а о трудовых отношениях.
Вторичные признаки		
Механизм ценообразования	Продавец самостоятельно устанавливает цену на свой товар (услугу), и в случае необходимости предоставляет покупателю скидку.	Оператор раскрывает заказчику структуру и размер своих издержек, после чего заказчик и оператор устанавливают нормативную величину наценки на товары (услуги) оператора.
Характер производственных мощностей поставщика (оператора)	Производитель (поставщик) самостоятельно формирует свои производственные мощности исходя из специфики производимого (поставляемого) им товара.	Оператор формирует свои производственные мощности (количество, структура, номенклатура, географическое положение), исходя из требований заказчика.
Механизм работы покупателя (заказчика)	Покупатель самостоятельно использует приобретенный товар (услугу) по установленному им внутреннему регламенту.	В целях обеспечения оптимального качества оказания услуг аутсорсер вносит изменения в те внутренние процедуры работы заказчика, которые связаны с переданным ему на исполнение процессом.



2. Аутсорсинговый этап, при котором разные стадии изготовления одного и того же товара осуществляются в разных странах. Между государствами перемещается главным образом не готовый продукт, а полуфабрикат. С точки зрения логической полноты модели целесообразно ввести также понятие «маркетингового полуфабриката» - товара, находящегося на одной из маркетинговых стадий его разработки и производства (концепция товара, товар в реальном исполнении, товар с сопровождением¹⁵; в качестве одной из таких стадий оправданно, на наш взгляд, выделить также стадию разработки и продвижения торговой марки). Иными словами, между странами перемещаются технологические и маркетинговые полуфабрикаты, а не готовые товары, а речь идет о глобальном распределенном производстве товара. Международное разделение труда происходит по перечисленным выше маркетинговым стадиям, т. е. выступает в виде передачи неключевых для предприятия-поставщика конечного продукта процессов в другие страны. Очевидно, что переходной формой между первым и вторым этапами развития международной торговли стал перенос производств в страны с более низкой стоимостью рабочей силы путем открытия в этих странах собственных филиалов.

При глобально распределенном производстве предприятия приобретают у своих контрагентов не готовый стандартизированный продукт, а уникальную, адаптированную под их потребности «заготовку», служащую исходным элементом для производства продукции данного предприятия. В качестве такой «заготовки» выступают дизайн: товара, физический товар без торговой марки, торговая марка и т. д.

Иностранные партнеры-аутсорсеры привлекают и используют факторы производства в интересах компании-заказчика, а успех аутсорсера на международном рынке определяется не наличием избыточных ресурсов (как постулируется в модели Хекшера-Улина), а эффективностью их использования. Эффективность же обуславливается, с одной стороны, качеством менеджмента и технологий, используемых предприятием, а с другой стороны – качеством организации среды предпринимательской деятельности в данной стране. Это в полной мере соответствует теории конкурентных преимуществ Майкла Портера¹⁶. Иными словами, можно утверждать, что теория Пор-

тера описывает второй этап развития международной торговли. По сути дела, при использовании аутсорсинга компания-заказчик формирует свое конкурентное преимущество на базе конкурентных преимуществ привлекаемых ею аутсорсеров.

Эти стадии развития международной торговли в настоящее время существуют параллельно, что обуславливается разной степенью развития экономики различных государств. В ряде случаев, с экономической точки зрения, в краткосрочной перспективе более рентабельным является экспорт готового стандартизированного продукта без включения предприятия-экспортера в мировую аутсорсинговую цепочку (т. е. пребывание на первой стадии). Характерным примером такой модели являются сырьевые страны, экспортирующие максимально стандартизированные (биржевые) товары.

Однако переход ко второй стадии международной торговли побуждает участвующие в ней страны формировать эффективную среду ведения бизнеса, а предприятия из этих стран – предлагать зарубежным партнерам наиболее эффективные варианты решения их проблем. Это ведет к расширению ассортимента товаров и услуг, предлагаемых национальными компаниями, росту производительности труда, повышению качества использования ресурсов и увеличению размера добавленной стоимости, остающейся в стране. В свою очередь, это способствует развитию национальной экономики, повышению уровня и качества жизни населения. Без перехода к этой модели международной торговли страна будет вынуждена занимать нишу поставщика ресурсов или товаров низкой степени переработки.

К сожалению, Россия пока также находится на первом этапе развития международной торговли и поставляет на мировой рынок в основном стандартизированную готовую продукцию (прежде всего, сырьевые товары т. д.), полностью производимую на территории нашей страны и не включенную в мировые аутсорсинговые цепочки. Продолжение использование этой модели чревато для нашей страны трансформацией в нефтяное государство, аналогичное монархиям Персидского залива – с достаточно высоким уровнем жизни в мегаполисах, но полностью зависимое от природных ресурсов и от поставок технологий из-за рубежа.



Для слома этой внешнеторговой модели России необходимо выявить ресурс, отсутствующий или дефицитный в других странах мира и приложить усилия для его включения в международное производство, предварительно создав все условия для успешного использования данного ресурса внутри страны (в соответствии с моделью Майкла Портера). Таким ресурсом, по мнению ряда специалистов, является способность российских сотрудников эффективно реализовывать уникальные, нестандартные проекты (при крайне низком качестве выполнения рутинных проектов). При надлежащем инвестировании в развитие образования, в производственную и внедренческую инфраструктуру наша страна могла бы занять высокодоходную нишу интеллектуального аутсорсинга (аутсорсинга квалифицированного, инновационного труда) на мировом рынке. На первом этапе российские предприятия могли бы разрабатывать уникальные продукты и выполнять эксклюзивные проекты, которые бы в дальнейшем распространялись за рубежом под торговой маркой заказчиков, а в дальнейшем, при накоплении опыта внедрения таких проектов, можно было бы выходить на иностранные рынки под собственной торговой маркой.

Формы отношений аутсорсинга

В аутсорсинге принято выделять двух участников: заказчика (аутсорси) – компанию, передающую некоторую функцию на исполнение стороннему предприятию, и аутсорсера (подрядчика, оператора, провайдера) – компанию, берущую на себя исполнение функции, переданной ему заказчиком. При этом в одной и той же аутсорсинговой сделке роли этих компаний остаются неизменными – заказчик в этой сделке всегда является заказчиком, а аутсорсер – аутсорсером. Будем называть этот вариант сотрудничества классическим или односторонним аутсорсингом¹⁷.

При этом хорошо известна ситуация, в которой две компании, взаимодействуя друг с другом, попеременно исполняют роль заказчика и оператора. Примером может быть сотрудничество бухгалтерской фирмы и ИТ-предприятия. Бухгалтерская фирма может заказать у ИТ-компании поставку и обслуживание профильного программного обеспечения, тогда как ИТ-компания может заказать у бухгалтерской фирмы ведение своего бухгалтерского учета¹⁸.

Однако очевидно, что в данном случае речь идет о двух разных аутсорсинговых контрактах (поставка и обслуживание программного обеспечения и ведение бухгалтерского учета), в каждом из которых роль каждого контрагента остается неизменной. По сути дела, здесь наблюдаются два односторонних аутсорсинговых контракта. При этом важно отметить, что на аутсорсинг в обоих случаях передаются вспомогательные процессы, не связанные непосредственно с производством конечного продукта каждого из предприятий. В специализированной литературе этот вид аутсорсинга называется взаимным, однако, на наш взгляд, было бы корректнее называть его перекрестным.

При этом, по мнению автора, существует еще один вид аутсорсинга, который, однако, до сих пор в литературе не был описан (и для которого оптимальным обозначением стал бы термин «взаимный аутсорсинг»). Рассмотрим, в частности, производственный аутсорсинг, при котором аутсорси (собственник торговой марки – СТМ) размещает у оператора (производителя – П) заказ на производство товара (например, сезонной коллекции модной одежды) под своей торговой маркой, а затем распространяет готовую продукцию через свою торговую сеть. Традиционно этот тип сотрудничества рассматривается как односторонний аутсорсинг. Тем не менее, ситуация несколько сложнее, и на самом деле в рамках одного аутсорсингового контракта каждая из сторон выступает одновременно в качестве и заказчика, и исполнителя. Разложим это аутсорсинговое взаимодействие на две составляющие:

1. Собственник торговой марки размещает заказ у производителя – рассмотрением именно этой составляющей ограничиваются при традиционном подходе к аутсорсингу (в соответствии с предложенной выше классификацией эта составляющая относится к аутсорсингу капитала). Назовем эту составляющую регламентированной, так как именно она описывается в контракте;

2. Производитель передает свою продукцию СТМ для продажи ее на рынке под торговой маркой СТМ, то есть передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой будет сбываться его продукция. Иными словами, роли производителя и СТМ в этом случае меняются на противоположные в рамках одного аутсорсингового взаимодействия – про-



изводитель выступает в качестве заказчика, а СТМ – в качестве аутсорсера (и речь в данном случае идет об аутсорсинге предпринимательских способностей). Эта составляющая взаимодействия компаний до сих пор, насколько известно, оставалась без внимания. В явной форме она контрактом аутсорсинга не регламентируется (и поэтому ее можно назвать нерегламентируемой), но, тем не менее, она существует в качестве элемента экономического взаимодействия двух предприятий (и в данном конкретном примере относится к аутсорсингу предпринимательских способностей).

При этом каждая из компаний передает на аутсорсинг профильный для нее процесс, являющийся неотъемлемой частью производства готового продукта:

1. СТМ передает производителю изготовление товара в реальном исполнении;
2. Производитель передает СТМ изготовление товара с брендом¹⁹.

При такой модели взаимодействия партнеры по аутсорсинговому контракту могут эффективно работать только вместе, так как они распределяют между собой не обеспечивающие процессы (как в описанном выше перекрестном аутсорсинге), а элементы одного и того же профильного для обоих процесса. По этой причине данный вид аутсорсинга логично называть взаимным (или двусторонним) аутсорсингом.

Большой интерес представляет механизм оплаты услуг аутсорсинга. При классическом (одностороннем) и перекрестном аутсорсинге этот механизм абсолютно прозрачен – аутсорсер устанавливает цену на свои услуги исходя из ожидаемой рентабельности своей деятельности, причем уровень этой рентабельности определяется в ряде случаев не аутсорсером в одностороннем порядке, а совместно заказчиком и аутсорсером путем переговоров. Нередки случаи, когда влиятельный заказчик требует от аутсорсера раскрыть структуру себестоимости его деятельности, а затем определяет приемлемый для него уровень наценки²⁰.

При взаимном аутсорсинге механизм усложняется. Регламентируемая часть сделки оплачивается по описанной выше схеме – аутсорсер получает установленное контрактом вознаграждение, однако нерегламентируемая часть явно прописанного механизма вознаграждения аутсорсера не предусматривает. На

практике аутсорсер, принимающий на себя выполнение нерегламентируемой части сделки в рассмотренном выше примере, забирает в качестве вознаграждения всю маржу от продажи готового продукта под своей торговой маркой конечному покупателю.

При этом ошибочно думать, что основным выгодоприобретателем в сделке взаимного аутсорсинга является собственник торговой марки. Франчайзинг также может быть отнесен к взаимному аутсорсингу, поскольку в нем можно выделить регламентированную и нерегламентированную составляющие:

1. Договор использования торговой марки (аутсорсинг предпринимательских способностей, регламентированная составляющая);
2. Сбыт товаров и услуг франчайзера через торговую точку франчайзи (аутсорсинг капитала, нерегламентированная составляющая).

Очевидно, таким образом, что основная доля маржи от общей сделки взаимного аутсорсинга при франчайзинге достается не собственнику торговой марки, а франчайзи. Разумеется, нужно помнить о том, что общий доход франчайзера намного превышает доход отдельного франчайзи – однако выше речь идет о том, что в совокупном объеме продаж одного франчайзи доля дохода этого франчайзи может существенно превышать долю франчайзера.

Проделанный выше анализ механизмов сотрудничества между предприятиями при аутсорсинге носит предварительный характер, однако, на взгляд автора, он позволяет утверждать следующие:

1. Для взаимного аутсорсинга наиболее типично сочетание в одной сделке аутсорсинга капитала и аутсорсинга предпринимательских способностей, при этом в договоре аутсорсинга явно прописывается только один из аспектов сделки. Вторая составляющая сделки взаимного аутсорсинга договором не регламентируется, и никаких явных обязательств на стороны, как правило, не налагает;

2. Наиболее доходной является нерегламентированная часть сделки, которая состоит в продаже итогового продукта взаимного аутсорсинга (товара или услуги) конечным потребителям. Таким образом, основной доход получает не собственник торговой марки, а тот участник сделки, который работает с конечными потребителями.



При этом те участники сделки, которые напрямую с потребителями не работают, получают от взаимного аутсорсинга значительную выгоду, так как они наращивают объем продаж своей продукции и получают доступ к перспективным рынкам без вложений в собственную торговую марку (при производственном аутсорсинге), или же расширяют свою сеть и повышают узнаваемость и стоимость соевой торговой марки без инвестиций со своей стороны (при франчайзинге).

Тем не менее, на взгляд автора, при взаимном аутсорсинге следовало бы минимизировать асимметрию между регламентированной и нерегламентированной составляющими и указывать в договоре аутсорсинга явные обязательства стороны, работающей с конечным покупателем (например, по ее объему продаж, как это в определенных случаях делается при франчайзинге, где франчайзи могут быть заданы объемы продаж товаров или услуг под торговой маркой франчайзера, или же по объему закупок готовой продукции у производителя, как это могло бы быть при производственном аутсорсинге). Это позволило бы уменьшить дисбаланс между сторонами в сделке взаимного аутсорсинга и сделать отношения между ними более прозрачными. При этом если в принципе возможно ограничить по согласованию сторон величину вознаграждения того участника сделки, который работает с конечным потребителем при франчайзинге (путем ограничения его наценки или установления максимальной отпускной цены, что в ряде случаев практикуется в договорах франчайзинга, однако сомнительно с точки зрения законодательства в сфере конкуренции), так как собственник торговой марки обладает мощными рычагами воздействия на франчайзи, то при производственном аутсорсинге такая возможность отсутствует – именно по причине большей силы СТМ, который самостоятельно назначает цены для конечных потребителей.

Заключение

Предложенные в данной статье классификации аутсорсинга позволили отнести к аутсорсингу отдельные виды деятельности, которые ранее в аутсорсинг не включались, а рассматривались как самостоятельные, а также выявить особый, ранее не изучавшийся, вид аутсорсинга – взаимный (двусторонний). На взгляд

автора, это сделало возможным, с одной стороны, лучшее понимание как экономической сущности феномена аутсорсинга, так и механизмов взаимодействия предприятий в рамках аутсорсинга, а с другой – позволило рассмотреть ряд современных популярных форм ведения бизнеса (в частности, франчайзинг) как частный случай более общего феномена использования ресурсов внешних предприятий (т. е. аутсорсинга).

Автор надеется, что результаты, полученные в данной работе, окажутся интересны как исследователям, изучающим аутсорсинг и, шире, принципы организации взаимодействия предприятий, так и менеджерам-практикам, использующим аутсорсинг в хозяйственной деятельности руководимых ими компаний.

Примечания:

¹ «Аутсорсинг стал ключевым фактором успеха во многих отраслях экономики», Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002, с. 11.

² Савинов Ю. А. Аутсорсинг в международной торговле. // Российский внешнеэкономический вестник, 2006, №4, сс. 3-14; Лепихина С. Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике. // Вестник Томского государственного университета. – 2007. - №300 (II), сс. 49-52.

³ См. библиографию к настоящей статье.

⁴ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009.

⁵ Савинов Ю.А. В погоне за сверхприбылью. Экономическая стратегия монополий на мировых рынках в условиях научно-технической революции. - М.: Мысль, 1980.

⁶ Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

⁷ «Термин «аутсорсинг» ... происходит от... «использование внешних ресурсов»», Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009.

⁸ Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

⁹ Клементе С. И др. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Под общ. ред. В. В. Голда. - М.: Вершина, 2006.



¹⁰ Ефимова С. и др. Аутсорсинг. - М.: Журнал «Управление персоналом», «Научная книга», 2006.

¹¹ Философова Т. Г. Лизинг. - М.: Юнити-Дана, 2008.

¹² Сосна С. А., Васильева Е. Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. - М.: Академкнига, 2005.

¹³ Волюнец-Руссет Э. Я. Коммерческая реализация изобретений и ноу-хау. - М.: Юристь, 1999.

¹⁴ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009.

¹⁵ Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. - М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1998.

¹⁶ Портер М. Конкуренция. - М.: Вильямс, 2010.

¹⁷ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2009.

¹⁸ Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

¹⁹ Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. - М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1998.

²⁰ Клементс С. И др. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Под общ. ред. В. В. Голда. - М.: Вершина, 2006.

Библиография:

1. Акопов В. С., Кокуева Ж. М., Садков А. В. Я вам рутину передам... Аутсорсинг как этап формирования сетевых структур. // Российское предпринимательство, 2003, №4, сс. 25-31.

2. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

3. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 475 с.

4. Волюнец-Руссет Э. Я. Коммерческая реализация изобретений и ноу-хау. - М.: Юристь, 1999.

5. Ефимова С. и др. Аутсорсинг. - М.: Журнал «Управление персоналом», «Научная книга», 2006. – 160 с.

6. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. - М.:

Дело, 2003. – 272 с.

7. Календжян С. О. Партнерские связи. Прикладные аспекты аутсорсинга. // Российское предпринимательство, 2003, №7, сс. 88-92.

8. Клементс С. И др. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Под общ. ред. В. В. Голда. - М.: Вершина, 2006. – 416 с.

9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. - М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1998. – 1156 с.

10. Лепихина С. Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике. // Вестник Томского государственного университета. – 2007. - №300 (II), сс. 49-52.

11. Мезинова И. А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде. Автореф. канд. дис...уч. ст. канд. эк. наук. М., 2009.

12. Минасян М. Р. Использование аутсорсинга в международных экономических отношениях. Автореф. канд. дис...уч. ст. канд. эк. наук. Ростов-на-Дону., 2009.

13. Портер М. Конкуренция. - М.: Вильямс, 2010. – 592 с.

14. Савинов Ю. А. Аутсорсинг в международной торговле. // Российский внешнеэкономический вестник, 2006, №4., сс. 3-14.

15. Савинов Ю.А. В погоне за сверхприбылью. Экономическая стратегия монополий на мировых рынках в условиях научно-технической революции. М.: Мысль, 1980.

16. Сайфиева С. Н., Быкадоров М. А. Аутсорсинг в свете экономической теории. // Вестник Государственного университета управления, серия «Развитие отраслевого и регионального управления», 2007, №3, сс. 175-180.

17. Сайфиева С. Н., Быкадоров М. А. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга. // Журнал экономической теории. - Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН, 2006, №3, сс. 77-91.

18. Сосна С. А., Васильева Е. Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. - М.: Академкнига, 2005. – 376 с.

19. Философова Т. Г. Лизинг. - М.: Юнити-Дана, 2008. – 192 с.

20. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 176 с.

