

Аутсорсинг: опыт теоретического описания

И. Д. Котляров

Санкт-Петербургский филиал Государственного университета –
Высшей школы экономики, кафедра экономики фирмы

В предлагаемой статье рассмотрены существующие классификации видов аутсорсинга, показано, что они исследуют только управленческую и организационную составляющие аутсорсинга. Выявлены отличия аутсорсинга от покупки товаров и услуг. Предложен подход к аутсорсингу как к экономическому феномену, построены классификации видов аутсорсинга по экономическому содержанию и по способу организации взаимодействия между предприятиями. Описаны механизмы взаимодействия предприятий при аутсорсинге. Перечислены варианты оплаты услуг аутсорсера.

Ключевые слова: аутсорсинг, виды аутсорсинга, виды взаимодействия предприятий.

Введение

Аутсорсинг (передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчиком) получил в последние годы широкое распространение как высокоэффективная форма организации бизнеса, позволяющая предприятию снизить издержки и сосредоточиться на наиболее рентабельных для него видах деятельности. 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 — в России, появилось большое количество литературы, посвященной аутсорсингу — как научной, в которой исследуются его управленческий и организационный аспекты, а также строятся математические модели взаимодействия заказчика и оператора, так и практической с рекомендациями для бизнесменов и менеджеров по использованию аутсорсинга в ежедневной деятельности предприятия [2, 3, 5] (здесь же упомянем о публикации

учебного пособия по аутсорсингу в нашей стране [1]). Тем не менее, насколько известно автору, ряд вопросов остается без внимания. Важнейшими из этих вопросов являются следующие:

- В чем состоит разница между аутсорсингом и другими формами кооперации между предприятиями (закупкой товаров и услуг для производственных нужд, давальческим производством, подрядом). Этот вопрос имеет не только теоретическое, но и практическое значение, так как от ответа на него зависит распределение прав и обязанностей между сторонами и, в конечном счете, наличие необходимости в специальных мерах правового регулирования (как это имеет место в случае лизинга);
- Природа аутсорсинга как экономического феномена. Как уже было сказано выше, основное внимание в существующей литературе уделяется его организационным и управленческим аспектам, однако его экономическая сущность, по мнению автора, пока раскрыта в недостаточной степени;
- В какой форме может происходить взаимодействие между предприятиями при аутсорсинге;
- Каким образом может осуществляться оплата услуг оператора.

В предлагаемой статье сделана попытка ответить на поставленные выше вопросы.

Терминология аутсорсинга

Русскоязычная терминология аутсорсинга пока недостаточно унифицирована. Компания, предоставляющая услуги аутсорсинга, может быть названа оператором, аутсорсером, а в отдельных случаях — подрядчиком. Компания, передающая функции на исполнение внешнему оператору, специального обозначения не имеет и называется, как правило, просто заказчиком. По мнению автора, поставщика услуг аутсорсинга следует называть аутсорсером; также допустим термин «оператор». В свою очередь, за компанией, заказывающей услуги аутсорсинга, представляется целесообразным закрепить обозначение «аутсорси». Это соответствует англоязычной терминологии и позволяет использовать специальные термины для участников сделки аутсорсинга (как это происходит, например, со сделкой лизинга, для участников которой также существуют специальные обозначения, что существенно упрощает описание и анализ этой сделки). Предлагаемая терминология будет использоваться ниже в тексте статьи.

Различия между аутсорсингом и закупкой товаров и услуг

Существенными характеристиками аутсорсинга, часто упоминаемыми в литературе являются:

1. Услуги и товары (являющиеся конечным продуктом исполнения функции, переданной аутсорсеру) предназначены исключительно для аутсорси, т. е. не являются стандартизированными, изготавливаются в соответствии с требованиями аутсорси, и не должны продаваться на открытом рынке;
2. Поставляемые аутсорсером товары и услуги производятся на условиях их гарантированной оплаты аутсорси (разумеется, в том случае, если они полностью соответствуют спецификациям). Это минимизирует риски аутсорсера.

По мнению автора, также правомерно предполагать, что участниками сделки аутсорсинга могут быть только юридические лица, а товары и услуги, поставляемые аутсорсером и являющиеся конечным результатом выполнения переданной ему функции (задачи), могут использоваться только в коммерческих целях (т.е. для последующей перепродажи, для производства конечной продукции или для обеспечения ведения хозяйственной деятельности). Ранее, насколько нам известно, о необходимости соблюдения этих условий, в исследованиях, посвященных аутсорсингу, не упоминалось.

На наш взгляд, с учетом вышеизложенного, аутсорсинг может быть определен как форма сотрудничества между предприятиями, при котором независимый внешний исполнитель (аутсорсер) привлекает, организует и использует от своего имени и на свою ответственность, но в интересах заказчика (аутсорси), факторы производства для выполнения задачи или функции в соответствии с требованиями аутсорси на безрисковой возмездной основе.

Это определение, как легко убедиться, учитывает все выявленные выше отличительные черты аутсорсинга и означает, что аутсорсер в течение периода сотрудничества выступает в качестве юридически независимого внешнего подразделения аутсорси.

Важно отметить, что попытки теоретического осмысления аутсорсинга столкнулись с важной проблемой — сложностью формализации представления о том, что аутсорсер является внешним подразделением аутсорси, являясь при этом независимым (очевидно наличие противоречия между этими признаками). Как правило, авторы вынуждены говорить об этом, как о данности, не вдаваясь в подробности. Ниже будет сделана попытка решить эту задачу.

На основе анализа литературы и собственных исследований нам кажется правомерным предположить, что основные различия между закупкой и аутсор-

сингом заключаются в разных значениях пяти базовых и трех вторичных признаков. Эти признаки и их значения перечислены в табл. 1. Вторичные требования могут выполняться не всегда.

Таблица 1. Сравнительная характеристики закупки товаров и услуг и аутсорсинга бизнес-процессов.

Сравниваемые признаки	Закупка товаров (услуг)	Аутсорсинг бизнес-процессов (задач)
<i><u>Базовые признаки</u></i>		
Сущность деятельности поставщика (оператора)	Поставщик по собственной инициативе изготавливает товар для продажи на открытом рынке без наличия твердых заказов на него.	Оператор производит продукт (оказывает услугу) при наличии заказа от аутсорси.
Гарантии получения выручки поставщиком (оператором)	Гарантия продажи товара и получения выручки отсутствует (определяется рыночной конъюнктурой и пожеланиями клиента).	Аутсорси гарантирует выкуп произведенного товара (оказываемых услуг) и его своевременную оплату.
Вид товара (услуги)	Товар (услуга) изготавливаются в соответствии с собственными спецификациями поставщика и являются стандартизированными для всех покупателей	Товар (услуга) производятся в соответствии с техническими требованиями заказчика.
Назначение товара (услуги)	Товар (услуга) может быть использован для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях.	Товар (услуга) предназначен для использования аутсорси 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.

<i>Вторичные признаки</i>		
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 (услуг) 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
Получение компетенций от заказчика	Поставщик получает от покупателя только спецификации товара	В случае необходимости аутсорси передает оператору собственные ключевые компетенции, необходимые для выполнения процесса или задачи (технологии, оборудование и т. д.)

Отметим, что аутсорсинг часто описывается как процесс, при котором оператор выступает в качестве внешнего независимого подразделения заказчика, т. е. вливается в его структуру, оставаясь при этом юридически независимым. Интуитивно понятно, что в данном определении имеется в виду, однако оно достаточно расплывчатое, и с точки зрения традиционной экономики предприятия внутренне противоречивое — как какая-либо компания может быть независимой и при этом являться внешним подразделением другой фирмы? На наш взгляд, приведенные в правой колонке табл. 1 характеристики представляют собой формальный перечень условий, при выполнении которых можно го-

ворить о том, что фирма одновременно является независимой и внешним подразделением другой компании.

Классификация видов аутсорсинга по экономическому содержанию

Аутсорсинг изначально рассматривался как инструмент оптимизации издержек предприятия, используемый менеджментом компании для повышения ее эффективности. По этой причине выделение видов аутсорсинга традиционно происходило по критерию типов процессов, передаваемых на исполнение стороннему подрядчику, так как именно такая классификация является наиболее удобной с управленческой точки зрения.

Существуют три подхода к такой классификации.

В первом случае передаваемые процессы классифицируются по критерию их отношения к профильной деятельности предприятия и делятся на основные и вспомогательные (соответственно, выделяется аутсорсинг основных процессов и аутсорсинг вспомогательных процессов).

Во втором случае классификация осуществляется на по видам деятельности, к которым относятся передаваемые процессы. Наиболее часто при таком подходе выделяют следующие виды аутсорсинга:

- аутсорсинг в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг);
- производственный аутсорсинг;
- логистический аутсорсинг;
- аутсорсинг персонала;
- бухгалтерский аутсорсинг.

Очевидно, разумеется, что приведенный выше список видов аутсорсинга, выделяемых при данной классификации, может быть продолжен.

Наконец, при третьем подходе аутсорсинг делится на аутсорсинг задач (когда на исполнение передаются разовые проекты, а срок их реализации четко оговаривается) и 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). К аутсорсингу задач относится разработка дизайна нового продукта, а в качестве примера аутсорсинга бизнес-процессов можно привести производственный аутсорсинг или факторинг.

Эти методы классификации (как явствует из классификационных критериев) делают акцент на управленческой составляющей аутсорсинга, оставляя в стороне его экономическую сущность.

На наш взгляд, для понимания экономического аспекта аутсорсинга следует рассматривать его не как передачу процессов сторонним исполнителям, а как использование внешних ресурсов для выполнения функций предприятия, то есть привлечения компанией для ведения своей хозяйственной деятельности факторов производства, контролируемых другими организациями. Из этого подхода следует естественная классификация аутсорсинга по экономическому критерию — виду ресурсов (факторов производства), необходимых для выполнения соответствующих функций. В этом случае можно выделить следующие виды аутсорсинга:

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);
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 внешний интеллектуальный капитал (являющийся 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 позволяет не только построить классификацию видов аутсорсинга по их экономическому наполнению, но также выявить аутсорсинговую природу других форм ведения предпринимательской деятельности, в частности франчайзинга.

Механизм организации сотрудничества между предприятиями при аутсорсинге

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 сделке роли эти компаний остаются неизменными — заказчик в этой сделке всегда является заказчиком, а аутсорсер — аутсорсером. Будем называть этот вариант сотрудничества классическим или односторонним аутсорсингом.

При этом хорошо известна ситуация, при 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 учета. 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 сво-

ей 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 — производитель 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, 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 [4];
2. Производитель передает СТМ изготовление товара с брендом [4].

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. Отметим, что такой подход полностью соответствует трактовке аутсорсинга как формирования виртуального предприятия аутсорсером и аутсорси.

Механизм оплаты услуг аутсорсера

Анализ механизма оплаты услуг аутсорсера представляет большой научный и практический интерес.

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 наценки.

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. Это может показаться нарушением требования о безрисковом характере деятельности аутсорсера, однако это противоречие всего лишь кажущееся. Продемонстрируем это на примере различных видов аутсорсинга.

Начнем с франчайзинга, который 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).

Франчайзи выплачивает франчайзеру роялти, но франчайзер не осуществляет франчайзи никаких выплат за услуги по обеспечению сбыта товара под его торговой маркой. Но вспомним, что при франчайзинге франчайзер помогает франчайзи составить бизнес-план и оценить предполагаемые объемы продаж (на основе анализа как локального рынка будущего франчайзи, так и опыта работы существующих франчайзи), и предоставляет ему наиболее эффективный инструмент достижения этих объемов — торговую марку и отработанные коммерческие технологии. Франчайзи также оставляет себе всю маржу от продажи продукции и услуг под маркой франчайзера (за вычетом роялти). Таким образом, предполагаемый объем продаж (и выручки) франчайзи является фактически гарантированным. Франчайзер в качестве платы за услуги позволяет франчайзи оставлять себе маржу, а безрисковость работы франчайзи обеспечивается

за счет адекватной оценки рыночного потенциала и получения коммерческих технологий.

При рассмотренном выше примере взаимного аутсорсинга (собственник торговой марки и производитель) СТМ получает плату от производителя в виде дополнительной (хотя в ряде случаев и неявной) скидки на изготавливаемую продукцию. Безрисковость работы СТМ как аутсорсера (поставщика услуг по развитию торговой марки) обеспечивается тем, что он закупает у производителя товары в тех количествах, которые сам запланировал к продаже, а не навязанные ему поставщиком объемы (как это имеет место при стандартной дистрибуции). Отметим, что использование чужой торговой марки для продажи своей продукции анализируется в классическом труде Филипа Котлера [4], но, насколько известно автору, отношения «СТМ-производитель» в литературе как двусторонний аутсорсинг не рассматривались.

При факторинге поставщик предоставляет фактору в качестве платы дисконт от суммы переданной дебиторской задолженности. Безрисковость заключается в том, что поставщик уступает фактору счета-фактуры, по которым покупатель признал свои обязательства (т. е. уступленная задолженность является для фактора источником гарантированного дохода).

Таким образом, можно выявить два механизма оплаты услуг аутсорсера:

1. Фиксированная плата (в виде определенной доли от стоимости предоставленных услуг). Эта плата может иметь вид наценки, прибавляемой к стоимости поставляемого аутсорсером товара или услуги (как в отношениях между производителем и СТМ), или дисконта (как при факторинге);
2. Предоставление аутсорсеру источника гарантированного дохода (например, при франчайзинге, где размер гарантированного дохода — ожидаемый объем продаж, определенный франчайзером, а источник дохода — переданная франчайзи во временное пользование торговая марка и технологии). Гарантия может иметь формальный и неформальный характер.

Важно отметить, что не всегда основной доход от сделки взаимного аутсорсинга остается у собственника торговой марки. Например, в случае франчайзинга большая часть маржи достается франчайзи. Разумеется, нужно помнить о том, что общий доход франчайзера (от всей франчайзинговой сети) намного превышает доход отдельного франчайзи — однако выше речь идет о том, что совокупном объеме продаж одного франчайзи доля дохода этого франчайзи может существенно превышать долю франчайзера.

Предлагаемый анализ 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 потребителем. 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 имеет 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 отсут-

вует — 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 рассматривать 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.

Список литературы

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 475 с.
3. Клементс С. И др. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Под общ. ред. В. В. Голда. М.: Вершина, 2006. — 416 с.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.; СПб.; К.: Издат. дом «Вильямс», 1998. — 1156 с.
5. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 176 с.

Outsourcing: an attempt on theoretical description

Kotliarov I.D.

The present paper contains an analysis of the existing classifications of types of outsourcing. It demonstrates that these classifications are based on managerial and organizational criteria without taking into account the economical nature of outsourcing. Differences between outsourcing and purchase of products and services are described. A new approach to outsourcing is proposed that is based on economical aspects of this phenomenon. New classifications of types of outsourcing based on its economical nature and the type of interaction of companies are given. A list of methods of payment for outsourcing services is applied.

Keywords: outsourcing, types of outsourcing, types of interaction of companies.