

*Е. А. Сивачева*

## **АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

Аутсорсинг как новую концепцию построения бизнеса часто называют феноменом XX в., так как лишь с конца 1980-х годов это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение<sup>1</sup>. В то же время идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач и механизм ее реализации известны с тех самых пор, как в экономической теории, а затем и в научном менеджменте сформировались понятия разделения труда, специализации и кооперации. Тем не менее именно в условиях экономической глобализации разделение труда и производственная кооперация в мировом масштабе открывают совершенно новые перспективы для применения давно известных принципов организации деятельности предприятий и управления ею. Кроме того, современный масштаб международного сотрудничества в форме аутсорсинга (проявляющийся, в частности, в формировании международных предпринимательских сетей) позволяет уже употреблять термин «международный аутсорсинг» и рассматривать данное явление как на микроуровне (в рамках концепций менеджмента, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности фирм), так и на макроуровне (с точки зрения возможностей и последствий для государств, вовлеченных в данный процесс).

Международное сотрудничество на основе аутсорсинга включает сегодня наиболее динамичные, движимые инновациями, сложные процессы, происходящие в мировой экономике. Ввиду многогранности понятия «аутсорсинг» и постоянной эволюции феномена международного аутсорсинга не существует четкого общепризнанного определения данного явления ни в академических<sup>2</sup>, ни в бизнес-кругах, ни в рамках международных экономических организаций<sup>3</sup>. Как видно из таблицы, перенос деятельности (функций или бизнес-процессов) предприятия за пределы национального государства может осуществляться на внутрифирменной основе (п. 3), что не является по сути аутсорсингом, или же с привлечением внешних по отношению к данной фирме поставщи-

---

**Елена Александровна СИВАЧЕВА** — аспирант кафедры мировой экономики СПбГУ. В 2005 г. окончила экономический факультет СПбГУ. Автор 3 научных публикаций, в том числе результатов исследования в рамках гранта Центра торговой политики и права (СТРП, Оттава, Канада) в 2005 г. Сфера научных интересов — особенности развития международного разделения труда, мировая торговая система.

ков (п. 4), что и представляет собой международный аутсорсинг. В дальнейшем в данной статье *международный аутсорсинг* понимается как модель ведения бизнеса, при которой фирма передает сторонней иностранной организации на основе долгосрочного соглашения элементы деятельности, ранее осуществлявшейся в рамках данной фирмы.

### Типы аутсорсинга в масштабах мирового хозяйства

Передача внутренних функций или бизнес-процессов	В рамках одного государства ( <i>domestic</i> )	Выход за пределы национальных границ одного государства ( <i>offshoring or cross-border</i> )
Аффилированной фирме ( <i>in-house</i> )	1. Производство в рамках одного предприятия (группы предприятий) и одной страны ( <i>domestic in-house production</i> )	3. Привлечение ресурсов из-за рубежа в рамках одной фирмы ( <i>offshore in-house sourcing in the sense of relocation abroad</i> )
Сторонней фирме ( <i>outsourcing</i> )	2. Внутренний (с точки зрения страны)/национальный аутсорсинг ( <i>domestic outsourcing</i> )	4. Международный аутсорсинг ( <i>offshore outsourcing or externalization abroad</i> )

Источник: UNCTAD World Trade Report 2005; Offshoring and Employment: Trends and Impacts // OECD. Employment 2007. Vol. 2007. N 6.

В связи с неоднозначностью определения интересно рассмотреть международный аутсорсинг в терминах теории международных экономических отношений (МЭО): представляет ли собой международное сотрудничество в форме аутсорсинга проявление какой-то определенной формы МЭО, и если нет, то каково соотношение данного явления с формами этих отношений.

Формы международных экономических отношений тесно взаимосвязаны, и разграничение их в современных условиях во многом носит условный, теоретический характер. Тем не менее для понимания сущности международного аутсорсинга важно проследить его связь именно с каждой из основных форм МЭО в отдельности.

Прежде всего, с точки зрения основополагающей формы МЭО — международной торговли — мы различаем международный производственный аутсорсинг (относящийся к *международной торговле товарами*) и международный аутсорсинг в сфере услуг (соответствующий *международной торговле услугами*).

Специфика международного аутсорсинга (как сложной формы стратегической экономической организации рынка) определяет границу между простыми экспортно-импортными операциями и международным производственным аутсорсингом: аутсорсинг призван повысить общую эффективность хозяйствования экономических субъектов по сравнению с чисто рыночной формой хозяйствования. Участники аутсорсингового соглашения для повышения эффективности заменяют обычную сделку купли-продажи аутсорсингом — более сложной формой экономической организации; долгосрочные же взаимоотношения в рамках аутсорсинга ведут к созданию эффективных механизмов распределения риска между участниками<sup>4</sup>.

В целом международный производственный аутсорсинг может быть определен как частный случай экспортно-импортных операций, т. е. международной торговли товарами.

Истоки практического аутсорсинга как эффективной технологии управления в промышленности восходят к периоду противостояния двух великих менеджеров — Генри Форда и Альфреда Слоуна мл. — и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности — компаний *Ford* и *General Motors*. Борьба лидеров автомобилестроения продемонстрировала еще в 30-е годы XX в., что компании сложно достичь успеха, опираясь лишь на внутренние ресурсы. Уже в 70-е годы XX в. аутсорсинг в производстве сложной техники становится основой организации производственного процесса. По данным аналитиков, в настоящее время корпорация *Ford* 2/3 комплектующих и услуг заказывает на стороне (при 100%-ном самостоятельном выпуске комплектующих и автомобилей в момент своего основания), а многие компьютерные фирмы (в частности, *Dell* и *Compaq*) перешли к полному производственному аутсорсингу<sup>5</sup>. Компания *Toyota* в настоящий момент занимается фактически только проектированием, сборкой и реализацией продукции, а большая часть деталей и комплектующих производится для нее сторонними предприятиями<sup>6</sup>. Лидирующие позиции продавца в международном производственном аутсорсинге сегодня принадлежат Китаю, главным образом, благодаря его преимуществу перед развивающимися и другими странами — низкой стоимости ресурсов.

В настоящее время некоторые авторы считают, что с наступлением XXI столетия термин «аутсорсинг» приобрел значение, отличное от приобретения промышленной продукции фирмой извне, и относится теперь к особому сегменту растущего мирового рынка услуг. Рост объемов аутсорсинговых услуг и расширение видов деятельности, в которых находит применение аутсорсинг, изменяют соотношение сферы производства и сферы услуг в удовлетворении потребностей общества. Во все большем ряде случаев международный аутсорсинг предполагает *оказание услуг* компанией-аутсорсером компании-клиенту, и именно с таких позиций (международная торговля услугами) рынок аутсорсинга<sup>7</sup> исследуется значительной частью западных аналитиков.

С точки зрения международной торговли услугами сегодня актуально разделение деятельности компаний, построенной на привлечении внешних ресурсов, на аутсорсинг: 1) информационных технологий (*Information Technology Services Outsourcing*, ИТО), на который приходится примерно 2/3 аутсорсинга услуг в мире; 2) бизнес-процессов (*Business Process Outsourcing*, ВРО), составляющий примерно 1/3 международного рынка аутсорсинга услуг. При этом ВРО на настоящем этапе развития мировой экономики представляет собой наиболее динамичную область торговли услугами и занимает существенную долю в растущей торговле развивающихся стран. По совместной оценке маркетинговых исследовательских фирм *Aberdeen Group*, *Gartner* и *IDC*, ожидается 35–40 %-ный ежегодный рост рынка ВРО вплоть до 2010 г.<sup>8</sup>

Однако употребление категории «международный аутсорсинг» еще не стандартизировано, и, кроме того, нельзя пренебрегать значением международного производственного аутсорсинга. В одной из недавних публикаций Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) отмечается, что, несмотря на опережающий рост международного аутсорсинга в сфере услуг, преобладающими сегодня являются операции по международному производственному аутсорсингу<sup>9</sup>.

Таким образом, мы видим, что международный аутсорсинг можно описать как одно из современных проявлений международной торговли.

При тесной связи международного аутсорсинга с торговлей не менее важна связь международного аутсорсинга с международным движением факторов производства: перемещением капитала, миграцией рабочей силы и передачей технологий.

С точки зрения *международных инвестиционных отношений* обозначились два альтернативных подхода: 1) разграничение международного аутсорсинга и инвестиций и 2) подчеркивание тесной связи международного аутсорсинга и инвестиций.

1. Разграничение международного аутсорсинга и инвестиций возможно, несмотря на некоторую условность. По Д. Бхагвати, в дискуссии о международном аутсорсинге услуг часто ошибочно вводится феномен международных инвестиций. «Прямые иностранные инвестиции не совпадают с офшорным аутсорсингом, даже несмотря на то, что иногда оба явления тесно связаны, как, например, в случае инвестиций компании *Dell* в развитие кол-центра в Бангалоре, поставляющего ей услуги на базе аутсорсинга. Данные понятия различаются как с эмпирической, так и с аналитической точек зрения»<sup>10</sup>. Неоднозначность заключается в том, что на практике в ряде случаев сложно в деятельности субъектов мирового хозяйства четко разделить привлечение ресурсов из-за рубежа в рамках одной фирмы (см. табл., п. 3), что может проявляться, например, в инвестициях в развитие собственных зарубежных филиалов, и международный аутсорсинг (см. табл., п. 4).

2. Более комплексным представляется второй подход, разделяющий международный аутсорсинг и инвестиции с точки зрения природы этих явлений, но связывающий международный аутсорсинг и инвестиции со стратегической точки зрения. Прежде всего, отметим, что международный аутсорсинг — иллюстрация диалектики отношений соперничества и сотрудничества в мировой экономике. С одной стороны, цель применения аутсорсинга — использование передовых бизнес-технологий и ноу-хау для завоевания и удержания конкурентных преимуществ. С другой стороны, аутсорсинг — методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, в том числе в отдельных случаях и ресурсы конкурентов. Кроме того, сотрудничество в форме аутсорсинга порождает взаимозависимость компаний.

По мнению В. В. Полякова, анализ развития рынка аутсорсинговых услуг и процессов формирования межфирменных связей в современном международном бизнесе за последние 10 лет позволяет говорить о смещении акцентов от простого вынесения ряда вспомогательных функций за пределы компании к консолидации и созданию стратегических альянсов в отдельных отраслях<sup>11</sup>. А международные стратегические альянсы являются важной современной формой совместного предпринимательства, что позволяет все же говорить о связи международного аутсорсинга с международным движением капиталов.

Международный аутсорсинг в той его части, которая предполагает использование внешних для фирмы иностранных трудовых ресурсов<sup>12</sup>, представляет собой процесс, альтернативный *международной трудовой миграции населения*. Причем речь может идти в равной степени и о неквалифицированном, и о квалифицированном труде. Например, компании наиболее динамично развивающихся стран Евросоюза в последние годы переносят деятельность, требующую наиболее высокой квалификации, в Восточную Европу, так как сталкиваются со сложностью найти достаточно квалифицированных работников на местном рынке труда. В частности, по данным ряда исследований, партнеры немецких фирм по аутсорсинговым контрактам в России, Чехии и Хорватии занимаются научно-исследовательской деятельностью в большей степени, чем сами немецкие фирмы<sup>13</sup>.

Сама сущность международного аутсорсинга как концентрации на ключевой компетенции и сотрудничестве со специализированными фирмами в областях, на которые не распространяется ключевая компетенция, предполагает его тесную связь с *международ-*

ным научно-техническим обменом. Перспектива привлечения ресурсов внешних организаций открывает перед компанией гораздо больше возможностей, чем перспектива постоянного внедрения своими силами, например, запатентованных новинок. При этом есть основания полагать, что развитие международного аутсорсинга и расширение международного научно-технического сотрудничества взаимообусловлены.

Международный аутсорсинг в современных условиях становится все более значимым явлением в рамках мирового хозяйства. Сегодня уже свыше 50% компаний, входящих в список «Пятьсот ведущих компаний мира» журнала *Fortune*, постоянно прибегают к практике международного аутсорсинга<sup>14</sup>. В теоретических исследованиях при рассмотрении основных форм МЭО, будь то международная торговля, инвестиции или научно-технический обмен, возможно проиллюстрировать их с точки зрения международного аутсорсинга. Можно проследить его связь с каждой из основных форм МЭО в отдельности. Однако всю полноту и многогранность данного явления нельзя передать через определение, данное в рамках какой-либо одной формы МЭО.

---

<sup>1</sup> Аутсорсинг (англ. outsourcing) — неологизм, происходящий от английских слов «outside resource using» (использование внешних ресурсов). Сам термин «outsourcing» для определения новой концепции управления был введен в 1989 г., когда компания *Easman Kodak* наняла сторонние организации для приобретения, запуска и сопровождения своих систем обработки информации.

<sup>2</sup> См., напр.: *Bhagwati J., Panagariya A., Srinivasan T. N.* The Muddles over Outsourcing // *Journal of Economic Perspectives*. 2004. Vol. 18.

<sup>3</sup> *Amiti M., Wei S.-J.* Fear of Service Outsourcing: Is It Justified? // IMF Working Paper WP/04/186, International Monetary Fund. 2004. October (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp04186.pdf>); *Mattoo A., Wunsch-Vincent S.* Pre-empting Protectionism in Services: The WTO and Outsourcing // World Bank Policy Research Working Paper 3237. Washington, USA. 2004. March (<http://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/3237.html>).

<sup>4</sup> *Черемисин Д. В.* Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект: Канд. дис. М., 2005. С. 29.

<sup>5</sup> *Мировая экономика и международный бизнес* / Под ред. В. В. Полякова, Р. К. Щенина. М., 2005. С. 241.

<sup>6</sup> *Аликин Б. А., Рудая И. Л.* Аутсорсинг и Аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М., 2006. С. 9.

<sup>7</sup> Формулировка «мировой рынок аутсорсинга» довольно противоречива и дискуссионна. В соответствии с академическим подходом, особенно в российской традиции, мы можем рассматривать мировой рынок товаров и услуг (рынок топлива, финансовых услуг). Тем не менее многие известные периодические издания (например, «The Economist») и исследователи консалтинговых агентств все настойчивее используют словосочетание «мировой рынок аутсорсинга» для обозначения международной торговли товарами и услугами, поставляемыми на условиях аутсорсинга.

<sup>8</sup> *Business Process Offshore Outsourcing: Untapped Opportunities for SMEs*. United Nations Conference on Trade and Development. UNCTAD Paper. 2005.

<sup>9</sup> *Offshoring and Employment: Trends and Impacts* // *Employment 2007*. Vol. 2007. N 6. P. 17 (Complete Edition — ISBN 9264030921). P. 8.

<sup>10</sup> *Bhagwati J., Panagariya A., Srinivasan T. N.* Op. cit.

<sup>11</sup> *Мировая экономика и международный бизнес*. С. 241.

<sup>12</sup> Например, первый способ оказания и поставки услуг в терминологии Всемирной торговой организации, а именно: трансграничная торговля услугами, при которой осуществляется поставка услуг с территории одной страны потребителю услуг, находящемуся на территории другой страны (см.: Официальный сайт Всемирной Торговой Организации: General Agreement on Trade in Services (GATS), Article I ([http://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/26-gats\\_01\\_e.htm](http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/26-gats_01_e.htm))).

<sup>13</sup> *Marin D.* The Declining Prospects for Human Capital in Germany: A Result of the New International Division of Labour? // Munich University, 2006.

<sup>14</sup> *Михайлов Д. М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. М., 2006. С. 6.