

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>  
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2023, Том 10, № 1 / 2023, Vol. 10, Iss. 1 <https://resources.today/issue-1-2023.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/25ECOR123.pdf>

DOI: 10.15862/25ECOR123 (<https://doi.org/10.15862/25ECOR123>)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Стружевский, В. В. Концептуально-понятийные основы аутсорсинга в контексте современного рыночного хозяйства / В. В. Стружевский, А. О. Грачев // Отходы и ресурсы. — 2023. — Т. 10. — № 1. — URL: <https://resources.today/PDF/25ECOR123.pdf> DOI: 10.15862/25ECOR123

**For citation:**

Struzhevsky V.V., Grachev A.O. Conceptual and conceptual foundations of outsourcing in the context of a modern market economy. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2023; 10(1): 25ECOR123. Available at: <https://resources.today/PDF/25ECOR123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: 10.15862/25ECOR123

УДК 338

**Стружевский Вадим Владимирович**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Факультет «Налогов, аудита и бизнес-анализа»  
E-mail: vadim-s01@mail.ru

**Грачев Артем Олегович**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Факультет «Налогов, аудита и бизнес-анализа»  
E-mail: ao\_gr56@mail.ru

*Научный руководитель:* **Ахметов Миннегалей Гизятович**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Доцент Военного учебного центра имени профессора, генерал-майора С.М. Ермакова  
Кандидат военных наук, Член-корреспондент Академии военных наук Российской Федерации  
E-mail: mgahmetov@fa.ru

## Концептуально-понятийные основы аутсорсинга в контексте современного рыночного хозяйства

**Аннотация.** Автор научной публикации разбирает понятие «аутсорсинг» и хронологию его развития. Автор уточняет, что данное понятие появилось в литературе только в конце 80-х гг. XX века, однако сама технология аутсорсинга появилась раньше — в 20-е годы XX века. В настоящее время существует множество подходов к определению сущности аутсорсинга. Многие зарубежные и российские ученые исследовали данное явление и давали свои характеристики термина «аутсорсинг». Автор выделяет 2 формы аутсорсинга: внутренний и внешний, однако невозможно дать ответ на вопрос, внешний или внутренний аутсорсинг эффективней: в некоторых случаях сохранение контроля за непрофильными бизнес-процессами является единственной гарантией качества. Это характерно для стран и отраслей с низким уровнем развития аутсорсинга. Автор отмечает, что для определения роли аутсорсинга в экономике в целом необходимо понимать, в каких сферах хозяйствования он используется. Автор указывает, что многообразие форм и сфер применения аутсорсинга позволяет говорить о том, что на данный момент он является распространенным управленческим инструментом, используемым практически по всему миру и значимым для современной экономики. Автор заключает, что России аутсорсинг начал развиваться позже,

чем во всем мире, в связи с поздним переходом от директивной экономики к рыночной. В настоящее время наиболее развитыми видами аутсорсинга в России являются: ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг вспомогательных процессов, бухгалтерский и учетный, логистический и транспортный аутсорсинг. Передача сторонним организациям непосредственно производственных функций практикуется реже.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; экономические отношения; услуги; основное производство; человеческие ресурсы; совместные предприятия; производственный процесс

## Введение

Актуальность изучаемой темы заключается в том, что на современном этапе развития экономики огромную роль играет конкурентная борьба, которая присуща предприятиям как в пределах государства, так и на международном рынке. Выживают и добиваются успеха лишь те компании, которые находят способы снижения издержек и оптимизации производства при сохранении высокого качества и достаточного ассортимента товар и услуг. Рынок предъявляет высокие требования к организации бизнес-процессов компаний. Одним из путей достижения конкурентных преимуществ является внедрение и использование технологий аутсорсинга — передачи непрофильных функций сторонней фирме.

Цель данной работы — определить сущность понятия аутсорсинга и его место в контексте экономических взаимоотношений.

Объектом исследовательской работы является аутсорсинг.

Предметом исследования является сущность и применение понятия аутсорсинга в мировой практике и, в частности, в России.

## 1. Методы и материалы

При написании данной научной работы были использованы следующие методы: анализ вторичных данных, статистический анализ, анализ научных публикаций по заявленной теме.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить зарождение и историю развития аутсорсинга в мире.
2. Рассмотреть формы и виды аутсорсинга, а также сферы применения данной технологии.
3. Изучить зарождение и развитие аутсорсинга в России.

Исследование основывается на российском и зарубежном законодательстве, а также на статистическом анализе баз данных государственной статистики.

Изучением аутсорсинга, его классификацией, определением преимуществ и недостатков использования занимались такие российские ученые, как Жильников М.В., Самарин А.В. [1], Ушакова Н.Е. [2], Захарова Е.Н., Чистова М.В. [3].

Историю развития экономических взаимоотношений субъектов с применением аутсорсинга изучали Кутаева Т.Н., Шекурова А.А. [4], Козлов И.И. [5], Умарова Э.А. [6].

Аутсорсинг в современных экономических отношениях рассматривали Кудина А.В., Лахтина Е.П., Савин Г.В. [7], Зобернюс Н.В., Полищук Л.И., Шагалов И.Л. [8], Магомедов Р.М. [9].

## 2. Результаты и обсуждения

Термин «аутсорсинг» происходит от английского словосочетания «outside resource using», что означает «использование сторонних ресурсов». В международной практике аутсорсинг определяют как передачу некоторых функций, не связанных с основной деятельностью фирмы, специализированным сторонним организациям. Первые аутсорсеры — это юридические фирмы в США и Великобритании, которые сначала оказывали свои услуги по арбитражу деловых конфликтов, а в дальнейшем стали предоставлять консультации и юридическое сопровождение различным предприятиям. Аутсорсинг является фактором, обеспечивающим конкурентоспособность организаций, повышающим их инновационную активность, а в масштабах государства — обеспечивающим экономический рост и привлечение иностранных инвестиций.

Проанализировав определения, существующие в словарях и научных работах ученых, можно заметить, что все они имеют недостатки:

1. В формулировках понятий не описана цель использования аутсорсинга.
2. Аутсорсинг рассматривается только со стороны заказчика, игнорируется тот факт, что данное экономическое явление всегда означает наличие как минимум двух сторон.

Наиболее полное определение данного явления может звучать таким образом: аутсорсинг — это взаимодействие двух и более хозяйствующих субъектов, в процессе которого один из них (заказчик) передает другому (аутсорсеру) полномочия выполнения непрофильных функций (производственных, бухгалтерских, финансовых, логистических и т. д.), на которых специализируется фирма-аутсорсер, в целях повышения рентабельности за счет сосредоточения собственных производственных мощностей на профильных бизнес-процессах. То есть цель аутсорсинга — не сам процесс передачи функции сторонней компании, а те преимущества, которые фирма-заказчик может получить в итоге:

1. В результате сосредоточения на основной деятельности может произойти рост доходов.
2. Снижение издержек на непрофильную деятельность.
3. Более качественное выполнение непрофильной деятельности.
4. Повышение уровня управляемости предприятием и др.

В масштабах же государства внедрение аутсорсинга приводит к углублению процесса общественного разделения труда, что, в свою очередь, усиливает специализацию производства. Между компаниями, связанными отношениями аутсорсинга, появляются достаточно тесные производственно-операционные связи, вследствие чего возникает и укрепляется кооперация деятельности предприятий. Расширяются объемы производства профильной для заказчика продукции, повышается ее качество, увеличивается уровень ВВП. Таким образом, аутсорсинг способствует процессу диверсификации производства.

Каждая компания, прибегающая к услугам аутсорсеров, может использовать различные формы аутсорсинга, такие как внутренний и внешний аутсорсинг, полный и частичный, совместный, промежуточный, трансформационный, аутсорсинг совместных предприятий.

Внутренний аутсорсинг означает, что бизнес-система перераспределяет функции внутри себя для сохранения контроля качества выполнения всех задач, даже не связанных с основной деятельностью напрямую. Внешний аутсорсинг предполагает привлечение сторонних организаций для передачи им функций, не являющихся приоритетными и профильными для фирмы-заказчика.

Не теряет актуальности для субъектов экономики следующий вопрос: какой вид аутсорсинга эффективней, а также каковы различия в организации двух данных форм аутсорсинга? Уровень развития организации-клиента зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних [10]. Но в течение последних нескольких десятилетий неоднократно было проиллюстрировано, что аутсорсинг помогает снизить расходы на определенную часть бизнес-процессов, не прибегая к использованию внутренних резервов.

Степень вмешательства фирмы-аутсорсера в производственный процесс компании тоже определяют по-разному. Так, полный или, по-другому, максимальный аутсорсинг предполагает полную передачу всех бизнес-процессов аутсорсеру. В данном случае заключается договор, согласно которому поставщику услуг передается штат сотрудников, а также активы, относящиеся к основной деятельности (до 90 % данной деятельности) предприятия до момента расторжения контракта.

Когда речь идет о частичном аутсорсинге, подразумевается соглашение, по которому исполнителю переадресовывается конкретный пакет задач, но значительная часть функций остается в ведении фирмы-клиента.

Понятие «совместный аутсорсинг» в первоначальном значении иллюстрировало ситуацию, когда стороны договора аутсорсинга являются равноправными. Однако в настоящее время этим термином все чаще описывают наличие субдоговоров.

Трансформационный аутсорсинг, как и полный, предполагает передачу поставщику услуг всех бизнес-процессов, сотрудников, основных активов. Однако есть отличие: в случае трансформационного аутсорсинга переход сотрудников и активов не является окончательным — по окончании проекта (как правило, поставщик услуг реорганизует и совершенствует работу переданных ему подразделений) фирма-клиент вновь получает полный контроль над всеми сферами деятельности [11].

Аутсорсинг совместных предприятий — это создание новой компании для полноценной реализации будущих деловых возможностей. Активы и персонал передаются не аутсорсеру, а вновь созданному совместному предприятию, а затем остаются в его ведении. Преимущество такого предприятия состоит в том, что собственник-клиент осведомлен о рынке, а собственник-аутсорсер раскрывает внутренний потенциал для развития путем внедрения новейших технологий.

Можно выделить несколько типов аутсорсинга в зависимости от сферы деятельности:

1. Вспомогательное производство, то есть те явления и процессы, которые связаны с ремонтом оборудования, с обеспечением основного производства электроэнергией, транспортом, технологическим оснащением. Передача данных функций аутсорсеру повышает специализацию и позволяет фирме сосредоточить свои мощности и ресурсы на основной деятельности.

2. Аутсорсинг основного производства — стратегическое решение, ориентированное на усиление интеграции организации в национальную или транснациональную производственную сеть [12].

3. Аутсорсинг сферы услуг. Существуют два основных аспекта, с которых рассматривается аутсорсинг сферы услуг. Они различаются направлением потока услуг. Во-первых, данный вид аутсорсинга может подразумевать делегирование организации-аутсорсеру некоторых функций обслуживания потребителей, ранее выполняемых внутренними отделами (удовлетворение потребностей рынка), а во-вторых, приобретение услуг специализированных организаций по выполнению функций, обслуживающих основные производственные процессы, которые организация-заказчик ранее выполняла самостоятельно

(удовлетворение внутренних потребностей). Важность данного вида аутсорсинга можно понять, проанализировав долю сферы услуг в структуре ВВП развитых стран (табл. 1).

**Таблица 1**

**Доля сферы услуг в ВВП некоторых развитых стран (по классификации МВФ)**

Страна	Доля сферы услуг в структуре ВВП, %
Великобритания	55
Германия	48,4
Греция	51,8
Дания	52,4
Италия	50,6
Нидерланды	48,1
Португалия	48
Финляндия	49,1
Франция	56,3
Швеция	50,1
США	56,2
Австралия	51

*Составлено автором на основе<sup>1</sup>*

Доля сферы услуг в ВВП России на 2015 год составила 38,7 %. Таким образом, мы можем сделать вывод, что сфера услуг является исключительно важной для экономики в целом, соответственно, аутсорсинг данной сферы является одним из наиболее перспективных и прогрессивных направлений деятельности (табл. 2).

**Таблица 2**

**Расходы организаций на услуги и работы сторонних фирм**

	Все расходы	Доля затрат на некоторые работы и услуги, %						
		по транспор- тировке грузов	почтовой и курьерской связи	правовые услуги	охранная деятельность	аудиторские услуги	рекламные услуги	услуги по найму рабочей силы
2020	13121000 тыс.	34,8	1,7	3	15,2	2	28	2
2021	14784000 тыс.	33	1,5	2,6	15,5	1,8	25,7	2,9
2022	16366000 тыс.	32	1,4	2,8	15,8	2,2	25,7	3,2

*Составлено автором на основе<sup>2</sup>*

4. Аутсорсинг сферы управления, иначе называемый аутсорсингом функций управления, связан с передачей функций управления компаниям-аутсорсерам с целью привлечения к управлению организацией высококвалифицированных специалистов [13]. Наибольший рост данной сферы аутсорсинга происходит в области финансов и бухучета, причем как на уровне рядовых бухгалтеров, так и топ-менеджмента (финансовые директора, коммерческие директора и др.).

<sup>1</sup> Данные статистического сборника «Россия и страны мира 2022» // Портал государственной статистики URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Strani\\_mira\\_2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Strani_mira_2022.pdf) (дата обращения 16.03.2023).

<sup>2</sup> Единый архив экономических и социологических данных // Сайт НИУ ВШЭ URL: <http://sophist.hse.ru/> (дата обращения 16.03.2023).

5. Аутсорсинг человеческих ресурсов представляет собой передачу сторонним организациям некоторых функций HR-подразделений: подбор, адаптация, мотивация, обучение персонала, оценка его работы, кадровое делопроизводство, расчет заработной платы, налоговых, пенсионных и страховых отчислений [14]. Аутсорсинг человеческих ресурсов связан с понятием «аутстаффинг». Но если аутсорсинг предполагает передачу организации-аутсорсеру неких функций клиента, то аутстаффинг — это передача сотрудников в штат аутстаффинговой (кадровой) компании.

### Выводы

Аутсорсинг является эффективным управленческим инструментом, крайне значимым для современной экономики, поэтому используется он по всему миру, начиная с 20-х годов XX в. Есть ряд процессов, тесно связанных с аутсорсингом или представляющих его разновидности: инсорсинг, шринкинг, делайринг — все они предполагают различные формы реорганизации производственных процессов, связанные с делегированием тех или иных функций. Внедрение данных технологий влечет благоприятные последствия: снижение издержек фирм, оптимизация их деятельности, углубление разделения труда, качественный экономический рост, международную интеграцию, усиление диверсификации производства и многое другое.

Существуют различные формы и виды аутсорсинга, одна из основных классификаций: производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и ИТ-аутсорсинг. В развитых странах активно применяются и совершенствуются все виды.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Жильников М.В., Самарин А.В. Аутсорсинг в России и за рубежом // Будущее науки-2019. — 2019. — С. 299–302.
2. Ушакова Н.Е. Аутсорсинг функций управления проектами // Economics. — 2020. — № 1(44). — С. 56–60.
3. Захарова Е.Н., Чистова М.В. Основные особенности аутсорсинга как инструмента организационного управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2020. — № 4(46). — С. 32–37.
4. Кутаева Т.Н., Шекурова А.А. Систематизация подходов к определению понятия «аутсорсинг» // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — Т. 9. — № 2 (31). — С. 385–388.
5. Козлов И.И. Риски аутсорсинга // Дни науки студентов Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. — 2020. — С. 3160–3165.
6. Умарова Э.А. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления фирмой // Вестник КЭУ имени М. Рыскулбекова. — 2021. — № 2(51). — С. 132.
7. Кудина А.В., Лахтина Е.П., Савин Г.В. Аутсорсинг в логистике // Россия: тенденции и перспективы развития. — 2021. — № 16–1. — С. 366–368.

8. Зобернюс Н.В., Полищук Л.И., Шагалов И.Л. Аутсорсинг социальных услуг некоммерческому сектору: экономический анализ // Вопросы экономики. — 2022. — № 2. — С. 95–119.
9. Магомедов Р.М. Развитие услуг IT-аутсорсинга в банковском секторе в России // Самоуправление. — 2020. — № 5. — С. 302–305.
10. Тымчина, Л.И. Механизм развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики / Л.И. Тымчина // Вестник Евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/31ECVN123.pdf> (дата обращения: 16.03.2023).
11. Орлова И.С., Цинченко Г.М. Аутсорсинг государственных услуг в системе социального обслуживания населения // Управленческое консультирование. — 2020. — № 12(144). — С. 140-148.
12. Gambal M.J., Asatiani A., Kotlarsky J. Strategic innovation through outsourcing — A theoretical review // The Journal of Strategic Information Systems. — 2022. — Т. 31. — № 2. — p. 101718.
13. Hanafizadeh P., Zareravasan A. A systematic literature review on IT outsourcing decision and future research directions // Journal of Global Information Management (JGIM). — 2020. — Т. 28. — № 2. — p. 160–201.
14. Zarbakhshnia N. et al. Outsourcing logistics operations in circular economy towards to sustainable development goals // Business Strategy and the Environment. — 2023. — Т. 32. — № 1. — p. 134–162.

**Struzhevsky Vadim Vladimirovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: vadim-s01@mail.ru

**Grachev Artem Olegovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: ao\_gr56@mail.ru

*Academic adviser:* **Akhmetov Minnegaley Gizyatovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: mgahmetov@fa.ru

## **Conceptual and conceptual foundations of outsourcing in the context of a modern market economy**

**Abstract.** The author of a scientific publication analyzes the concept of "outsourcing" and the chronology of its development. The author clarifies that this concept appeared in the literature only in the late 1980s. of the 20th century, however, the outsourcing technology itself appeared earlier — in the 20s of the 20th century. Currently, there are many approaches to defining the essence of outsourcing. Many foreign and Russian scientists have studied this phenomenon and gave their own characteristics of the term "outsourcing". The author distinguishes 2 forms of outsourcing: internal and external, but it is impossible to answer the question, external or internal outsourcing is more effective: in some cases, maintaining control over non-core business processes is the only guarantee of quality. This is typical for countries and industries with a low level of outsourcing development. The author notes that in order to determine the role of outsourcing in the economy as a whole, it is necessary to understand in which areas of management it is used. The author points out that the variety of forms and scopes of outsourcing allows us to say that at the moment it is a common management tool used almost all over the world and significant for the modern economy. The author concludes that outsourcing in Russia began to develop later than in the whole world, due to the late transition from a directive economy to a market one. Currently, the most developed types of outsourcing in Russia are: IT outsourcing, outsourcing of auxiliary processes, accounting and accounting, logistics and transport outsourcing. The transfer of direct production functions to third parties is less common.

**Keywords:** outsourcing; economic relations; services; main production; human resources; joint ventures; production process