

УДК 334.4

В. Ф. Комаров¹, А. М. Выжитович²

¹ Институт экономики
и организации промышленного производства СО РАН
пр. Акад. Лаврентьева 17, Новосибирск, 630090, Россия

² Сибирский институт управления –
филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы
ул. Нижегородская, 6, Новосибирск, 630102, Россия

E-mail: Luk@academ.org; vam_70@mail.ru

УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Описываются результаты исследования проблем и методов построения организационных структур бизнеса с использованием принципов аутсорсинга. Выделяются возможные модели структуризации предприятия, вводится классификация типов аутсорсинга и видов аутсорсинговых услуг. Показана роль аутсорсинга при проведении структурных преобразований предприятия. Под аутсорсингом (outsourcing) понимается выведение из состава предприятия некоторых видов деятельности с получением соответствующих продуктов, работ, услуг от внешних (out) поставщиков и подрядчиков. Решения об аутсорсинге принимаются по критерию стоимости: что дешевле – делать самим или покупать на стороне? Проанализированы схемы реализации разных моделей структуризации предприятия в зависимости от развитости рынка соответствующих видов аутсорсинговых услуг.

Ключевые слова: аутсорсинг, организационные структуры бизнеса, типы аутсорсинга и виды аутсорсинговых услуг, условия применения аутсорсинга.

Участившиеся в последнее время случаи злоупотреблений и хищений в сфере выполнения государственных заказов по строительству объектов, практика получения «откатов» за предоставление заказа по завышенной цене, создание фирм-однодневок под видом аутсорсинга оказывают негативное влияние на представление полезности и значимости аутсорсинга. Причиной же этому является не аутсорсинг как процесс, а непроработанность механизма его применения, недооценка возникающих рисков, недостаточность контрольных процедур на всех стадиях реализации проектов, недостаточность опыта в применении аутсорсинга.

На самом же деле, аутсорсинг является одним из самых распространенных современных методов управления бизнесом в условиях жесткой конкуренции на рынке, как за рубежом, так и в России. Аутсорсинг – это модель будущего, обеспечивающая капитализацию компании. Она позволяет сформировать качественные, предсказуемые и прозрачные отношения с подрядчиками.

При использовании аутсорсинга компания получает, в частности, такие конкурентные преимущества, как концентрация на основной деятельности, сокращение затрат, минимизация финансовых рисков, повышение качества услуг. Необходимо также учитывать, что аутсорсинг и реструктуризация предприятия являются взаимосвязанными процессами. Предприятие может выбрать стратегию долгосрочной поэтапной реструктуризации. В этом случае модели организации бизнеса можно рассматривать в обозначенной выше последовательности. Тогда в течение 3–5 лет компания может эволюционировать от модели «индустриального парка» до модели «оболочечной фирмы» (табл. 1).

Таблица 1

Условия применения различных моделей организационной структуры бизнеса

Модель структуры бизнеса	Основные цели реструктуризации	Условия применения данной модели
1. Индустриальный парк	1.1. Ликвидация диспропорций между основным и обеспечивающими производствами за счет диверсификации бизнеса 1.2. Увеличение доходов, повышение устойчивости	а) низкий и неустойчивый спрос на профильную продукцию завода и, как следствие, резкий спад объемов производства и реализации; б) диспропорции мощностей
2. Кластер	2.1. Ликвидация диспропорций между основным и обеспечивающими цехами за счет минимизации размеров предприятия 2.2. Повышение устойчивости и снижение рисков	а) низкий, но устойчивый спрос на профильную продукцию завода и, как следствие, снижение объемов производства и реализации; б) диспропорции мощностей
3. Ключевая компетенция	3.1. Ликвидация обеспечивающих служб, переход на аутсорсинг. Перевод бизнеса в режим контрактного или сборочного производства. Использование высвобождающихся кадров в основном производстве 3.2. Увеличение объемов производства, реализации, доходов	а) высокий и устойчивый спрос на профильную продукцию и, как следствие, резкий рост объемов производства и реализации; б) недостаток кадров в основном производстве
4. Оболочечная структура	4.1. Ликвидация производства как такового 4.2. Перевод бизнеса в режим «экономики знаний» на принципах 100-процентного аутсорсинга	а) высокий, но неустойчивый спрос и, как следствие, резкие колебания объемов реализации; б) наличие на рынке большого числа контрактных производителей (аутсорсеров)

В качестве модели преобразования промышленные предприятия в основном выбирают либо «ключевую компетенцию», либо «оболочечную структуру». Нет смысла творить индустриальный парк или кластер (как это было характерно в 1990-е гг.). Надо максимально использовать конъюнктуру рынка и в условиях растущего спроса усиливать специализацию завода, а также широко применять аутсорсинг в целях развития кооперационных связей. Следует заметить, что концентрация на приоритетных видах бизнеса – популярная стратегия западных предприятий в современных условиях. Эта мера способствует рациональному распределению ресурсов компании на те виды бизнеса, которые являются конкурентоспособными и в которых у фирмы есть определенные преимущества (технология, ноу-хау, специальное оборудование, подготовленные кадры). Такой подход в западной практике называется термином «ключевая компетенция» (core competence) [1].

«Ключевая компетенция», прежде всего, помогает оптимизировать непрофильные виды деятельности. Это дает наибольший эффект, поскольку способствует разделению труда и, следовательно, росту его производительности.

У этих компаний часть бизнес-функций (зачастую и производство) передана на контрактной основе сторонним подрядчикам.

Выделяют три типа аутсорсинга: минимальный, эффективный и аутсорсинг [2].

Минимальным аутсорсингом будем считать вывод из состава предприятия заготовительных, вспомогательных и обслуживающих подразделений. Иногда в литературе этот тип аутсорсинга называют «избавлением от непрофильных видов деятельности». Существующий

в России рынок аутсорсинговых услуг позволяет относительно легко реализовать модель «минимального аутсорсинга». В настоящее время есть специализированные фирмы, которые готовы взять на себя уборку территории и помещений, питание сотрудников, транспортное обслуживание, профессиональное управление объектами недвижимости, выполнение ремонтных и строительных работ и многое другое.

С помощью минимального аутсорсинга выравниваются, главным образом, инфраструктурные диспропорции. Все, что не имеет отношения к основному производству, становится или юридически самостоятельными образованиями, или специализированными подразделениями сторонних профессиональных сервисных фирм-аутсорсеров¹. Имущество соответствующих цехов и служб «снимается» с баланса предприятия (это дает большую экономию). Персонал этих цехов и служб уже не входит в штат предприятия, что также дает экономию.

Как показывает опыт, совокупная выручка реструктурированного предприятия в короткие сроки вырастает на десятки процентов, заметно снижаются затраты. При этом резко растет выработка на одного работающего в силу того, что стоимость готовой продукции теперь делится только на работников основного производства (именно они теперь составляют численность реструктурированного предприятия, поскольку работники обслуживающих и обеспечивающих цехов выводятся за штат). Получается, что объемы производства не уменьшились (или даже выросли на десятки процентов), а численность сократилась в 2–3 раза (численность работников выпускающих цехов на машиностроительном предприятии зачастую составляет лишь 30–40 % от общей численности завода).

Таким образом, минимальный аутсорсинг позволяет использовать самые очевидные резервы и почти сразу же получить результаты.

Эффективный аутсорсинг – это не только «избавление» от неосновных производств, но и появление новых функций.

Многие крупные промышленные (особенно машиностроительные) предприятия до настоящего времени сохранили прошлую (сложившуюся в плановой экономике) функциональную структуру. Такие предприятия до сих пор ориентированы на то, чтобы произвести продукцию, и не умеют решать задачи изучения рынка, формирования рыночных ниш, эффективного ценообразования, работы на финансовых рынках, коммерческого использования своих активов и другие.

Таким предприятиям трудно конкурировать с современными компаниями рыночного типа. Для эффективной работы на рынке многим крупным промышленным предприятиям необходимо развивать рыночные функции (маркетинг, управление акционерным капиталом, оценочная деятельность, бизнес-планирование, привлечение инвесторов, использование современных информационных технологий и др.).

Наконец, современные промышленные предприятия широко используют услуги консультационных фирм. И это тоже «эффективный аутсорсинг».

А что такое «радикальный аутсорсинг»? Это когда в результате реструктуризации создается, по сути дела, оболочечная фирма без производства. Считается, что будущая экономика будет экономикой знаний. Международное разделение труда достигнет таких масштабов, что производственные предприятия будут только двух типов:

а) компании, которые генерируют новые и модифицируют существующие продукты (осуществляют так называемый инжиниринг), занимаются диспетчеризацией размещения заказов, контролем качества, поиском финансовых средств, активной работой на рынке (формируют рыночные ниши, создают брэнд, контролируют продвижение товаров на рынке и т. д.). Другими словами, эта категория фирм выполняет интеллектуальную работу, основанную на глубоких научных знаниях;

б) компании, которые осуществляют производство товаров, работ, услуг по заказу и под товарным знаком фирм первой категории, т. е. являются аутсорсерами.

Таким образом, встав на путь «радикального аутсорсинга», предприятие оставляет за собой лишь интеллектуальную деятельность (разработка продукта, размещение заказов на его

¹ Так работает, например, компания «Корпус-групп» (Москва), которая насчитывает в настоящее время более 7 тыс. работников. Создавая региональный филиал, компания «Корпус-групп» набирает в него людей, прежде работавших в соответствующих обслуживающих подразделениях крупных предприятий (в заводской столовой, транспортном цехе, административно-хозяйственной части и т. п.).

изготовление среди множества предприятий, организация продвижения этого продукта на рынок). Такая модель в полной мере отвечает основному принципу аутсорсинга: «Оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Многие компании как за рубежом, так и в России уже реализовали модель «радикального аутсорсинга». Вот какой интересный пример приводит С. О. Календжян: «В феврале 2000 г. группа российских руководителей региональных энергетических систем участвовала в работе семинара по производству и передаче энергии и тепла в Дании. Их поразил уровень менеджмента в небольшой компании, которая имела 3 турбины и обеспечивала энергией и теплом небольшой поселок городского типа. Численность персонала – всего 5 человек, за каждую турбину отвечал один человек, управляли работой директор и его заместитель. Аутсорсинговые фирмы обеспечивали ремонт и обслуживание оборудования и техники, охрану и чистку помещений, ведение финансовых и бухгалтерских расчетов, разработку информационных технологий и др. Шоферов, секретарей, бухгалтеров, уборщиц, ремонтников в штате этой компании не было» [3].

Анализ литературных источников, статистической информации, ресурсов интернета показывает, что существует три вида фирм², работающих на рынке аутсорсинговых услуг. В частности, можно выделить фирмы, осуществляющие:

а) аутсорсинг непрофильных видов деятельности. В этом случае аутсорсер берет на себя выполнение работ и услуг, которыми на промышленных предприятиях обычно занимаются обеспечивающие, вспомогательные, обслуживающие цеха и службы;

б) аутсорсинг интеллектуальных³ услуг. В этом случае аутсорсер оказывает юридические, информационные, вычислительные, консультационные, рекрутинговые (связанные с подбором и развитием персонала), бухгалтерские, исследовательские, маркетинговые, инвестиционные, сертификационные и другие подобного рода работы и услуги;

в) аутсорсинг производственных процессов. Речь идет о так называемых «контрактных производителях», работающих в рамках производственной кооперации, т. е. о таких фирмах, которые по заказу предприятия изготавливают детали, комплектующие, узлы, части изделий или даже готовые изделия (но по чертежам и под торговой маркой заказчика). Впрочем, речь может идти не только о производственных процессах, но и о бизнес-процессах вообще (скажем, аутсорсеру передаются вопросы логистики, хранения сырья или готовой продукции и другие складские операции, продвижения товаров на рынок, проведения конкурсов, торговая деятельность, таможенное оформление и т. п.).

Нетрудно заметить, что предложенная классификация операторов аутсорсингового рынка (аутсорсеров) существенно пересекается с изложенной выше классификацией типов аутсорсинга. Получается, что спрос и предложение на этом рынке аутсорсинговых услуг уравниваются приблизительно в едином классификационном разрезе (табл. 2).

Как видно из табл. 2, услуги по аутсорсингу непрофильных видов деятельности требуются для всех предприятий, вступающих в аутсорсинговые отношения. Интеллектуальные аутсорсинговые услуги становятся востребованными тогда, когда предприятия исповедуют политику эффективного и радикального аутсорсинга. Наконец, спрос на контрактных производителей возникает в том случае, когда предприятия становятся (как их называют в литературе) «контракторами», т. е. превращаются в сборочные заводы или вообще работают в режиме оболочечных фирм. Конечно, границы между типами аутсорсинга не такие четкие, как это показано в табл. 2. Скажем, предприятие может отдать на аутсорсинг непрофильные виды деятельности, плюс, например, бухгалтерию или обслуживание информационных

² В некоторых литературных источниках такие специализированные компании, предоставляющие услуги, названы «провайдерми» (англ. *to provide* – предоставлять услуги, *provider* – фирма, предоставляющая услуги). Некоторые авторы для обозначения этих фирм используют термин «аутсорсеры», другие – термин «контрактные производители». Подробнее об этом см. ниже.

³ Термин «интеллектуальные услуги» в какой-то мере условный. Мы включаем в состав таких аутсорсеров фирмы, которые выполняют, с одной стороны, относительно новые для отечественных предприятий виды деятельности (маркетинг, брэндинг, реклама, работа на фондовом рынке, инвестиционная деятельность, лизинг), а с другой стороны, виды деятельности, возникшие под влиянием научно-технического прогресса (Интернет, разработка информационных или учетных систем, современные средства связи и проч.).

внутрифирменных сетей. Это замечание не снижает полезность введенной нами классификации видов аутсорсинговых услуг (табл. 3).

С точки зрения рыночных возможностей и характера рыночных связей между заказчиком и исполнителем первые два вида аутсорсинга (аутсорсинг непрофильных видов деятельности и интеллектуальных услуг) кардинально отличаются от аутсорсинга производственных процессов.

Непрофильные и интеллектуальные виды деятельности являются относительно универсальными, т. е. они мало зависят от специализации и технологических особенностей промышленного предприятия – потребителя таких услуг. Действительно, охрана или уборка территории, питание сотрудников, обеспечение предприятия энергией или теплом и другие виды непрофильной деятельности практически одинаковы на любом промышленном предприятии.

Таблица 2

Матрица сочетания спроса и предложения на рынке аутсорсинговых услуг

Вид аутсорсинговых фирм (предложение)	Типы аутсорсинга (спрос на услуги)		
	Минимальный	Эффективный	Радикальный
Услуги по аутсорсингу непрофильных видов деятельности	+	+	+
Услуги по аутсорсингу интеллектуальных видов деятельности		+	+
Услуги по аутсорсингу производственных процессов (контрактные производители)			+

Таблица 3

Характеристика разных видов аутсорсинговых услуг

Вид аутсорсинговых услуг	Особенности рынка данного вида услуг	Хозяйственные связи между заказчиком и аутсорсером
1. Аутсорсинг непрофильных видов деятельности	1.1. Универсальный характер услуг (потребителями могут быть любые предприятия) 1.2. Массовый и растущий спрос 1.3. Растущее предложение (число аутсорсеров увеличивается) 1.4. Обостряется конкуренция 1.5. Повышается качество и ассортимент услуг, внедряются высокие стандарты сервиса	а) преимущественно долгосрочные договоры и соглашения; б) возможны конкурсы, тендеры, аукционы на привлечение аутсорсеров; в) иногда заказчику выгодно заключать разовые контракты (ремонт, перевозки и др.); г) случаи участия заказчика в капитале аутсорсера
2. Аутсорсинг интеллектуальных услуг	2.1. Универсальный характер услуг (потребителями могут быть любые предприятия) 2.2. Растущий спрос 2.3. Быстрое «вызревание» рынка услуг (скоротечно проте-	а) преимущественно краткосрочные и разовые договоры (хотя встречается и абонементное обслуживание); б) иногда практикуются конкурсы, тендеры, аукционы

Окончание табл. 3

Вид аутсорсинговых услуг	Особенности рынка данного вида услуг	Хозяйственные связи между заказчиком и аутсорсером
	кают процессы его структуризации, сегментации, формирования современной рыночной инфраструктуры) 2.4. Растет конкуренция и вместе с ней качество и разнообразие услуг	на привлечение исполнителей (например, оценщиков или IT-аутсорсеров); в) участие заказчика в капитале аутсорсера встречается крайне редко
3. Аутсорсинг производственных процессов		
а) аутсорсинг производства общепромышленных товаров, работ, услуг	3.1. Универсальный характер аутсорсинговых услуг 3.2. Огромный потенциал спроса 3.3. Рынок только еще начинает формироваться	а) преимущественно долгосрочные договоры; б) возможны конкурсы, тендеры, аукционы; в) случаи участия заказчика в капитале аутсорсера
б) контрактное производство деталей, узлов, комплектующих изделий	3.4. Специализированный спрос. Он становится универсальным только при развитии стандартизации, унификации, нормализации деталей и узлов 3.5. Поэтому зачастую аутсорсер работает только на одного заказчика	а) часто долгосрочные контракты (отсюда «контрактные производители»); б) не редкость взаимное участие в капитале

Поэтому рынок сбыта для специализированных сервисных фирм (аутсорсинговых компаний) воистину колоссальный. И эта его особенность является, по нашему мнению, ключевым условием эффективного функционирования соответствующих аутсорсинговых компаний⁴. Огромный и устойчивый спрос на обеспечивающие услуги порождает и огромное предложение. Согласно теории⁵, на этот рынок должны выйти мириады специализированных сервисных фирм и компаний. Это теоретическое предположение полностью подтверждается на практике. В развитых странах число универсальных профессиональных сервисных фирм стремительно растет вот уже в течение 20 лет. В последние десять лет эта ситуация характерна и для России.

Аналогичные соображения справедливы и для фирм, предоставляющих предприятиям интеллектуальные услуги. Их деятельность также носит универсальный характер. Ведь, по сути дела, нет разницы, например, в выполнении бухгалтерских, информационных, рекрутинговых, рекламных, юридических, инвестиционных и других подобных услуг для машиностроительного завода или для мебельной фабрики. Следовательно, и на этом рынке существует огромный спрос, который рождает предложение.

Практика подтверждает этот теоретический тезис. С возникновением рыночных отношений в России появилось огромное число специализированных фирм, оказывающих предприятиям услуги интеллектуального аутсорсинга. Этот рынок динамично развивается и структурируется. Появляются ассоциации и союзы однопрофильных фирм (аудиторские, бухгалтерские, оценочные, маркетинговые, рекламные, информационные и проч.). Возника-

⁴ Именно этот вид компаний, по-видимому, только и стоит называть распространенным на Западе термином «профессиональные сервисные фирмы» (англ. professional service firms, PSF).

⁵ Как известно, основной постулат рынка звучит так: «Спрос рождает предложение».

ют новые специальности, по которым осуществляется подготовка кадров. Нарбатываются стандарты и традиции профессиональной деятельности. Происходят слияния и поглощения.

Иное положение на рынке аутсорсинга производственных процессов. Конечно, здесь тоже есть сегмент относительно универсальных работ и услуг. Например, изготовление по заказу предприятий стандартизированных компонентов и изделий (инструмент, оснастка, электронные устройства, приборы, крепежные детали и т. п.) или выполнение по аутсорсингу так называемых общепромышленных работ или даже универсальных технологических процессов (литье, штамповка, гальваника, кузнечные и сварочные работы).

Сегмент рынка универсальных общепромышленных работ и услуг также может быть достаточно объемным при соблюдении некоторых условий. Речь идет об унификации, стандартизации и нормализации деталей, узлов, технологий общепромышленного назначения. Только в этом случае имеет место массовый спрос и, следовательно, появляются рыночные предпосылки для создания эффективных специализированных предприятий, поставляющих товары, работы, услуги по аутсорсингу (или, в традиционном понимании, по кооперации).

Другой большой сегмент рынка аутсорсинга производственных процессов имеет принципиальные отличия. Напомним, что речь в данном случае идет о предприятиях, которые специализированы на финишных операциях⁶ и представляют собой сборочные производства или даже оболочечные фирмы. Такие предприятия отдают на аутсорсинг производство специфических, а иногда и уникальных изделий (деталей, комплектующих, узлов). Эти специфические изделия не могут быть отданы на изготовление первому попавшему аутсорсеру, ведь они производятся по оригинальным чертежам и спецификациям и должны отвечать строгим техническим и технологическим требованиям заказчика.

Соответствующие аутсорсинговые фирмы получили название «контрактные производители». Они крепко привязаны к своему заказчику (с определенными оговорками, конечно) обычно не имеют своей универсальной рыночной ниши. Это прямо относится к производителям деталей, узлов и комплектующих для нужд, например, автомобильных заводов. На этом рынке отношения между заказчиком и исполнителем складываются не на основе «сведения спроса и предложения» и свободной конкуренции, а на основе длительных хозяйственных связей и тесной производственной кооперации. Поэтому заказчик и аутсорсер в данном случае вступают в некие альянсы, вплоть до взаимного участия в капитале. Распространенной организационной формой таких отношений может быть холдинг, а также промышленная, финансово-промышленная или торгово-промышленная группа. Понятно, что внутри такой группы могут существовать: 1) трансфертное ценообразование, 2) участие заказчика в управлении фирмой-аутсорсером, 3) иные схемы нерыночного взаимодействия.

Преимущества профессиональных фирм-аутсорсеров состоят в том, что их услуги могут оказаться дешевле, чем собственные затраты в результате. Например, они могут иметь возможность получить льготный товарный кредит на товарно-материальные ценности, оборудование и т. д., а наличие существенного объема заказов от нескольких клиентов позволяет предложить выгодные цены на выполняемые работы и услуги.

Перевод на аутсорсинг непрофильных видов деятельности требует с обеих сторон усилий и формирования деловых отношений. В случае обоюдной заинтересованности возникает необходимый эффект и достигается желаемый результат. Чтобы оценить экономию от применения аутсорсинга, нужно не менее двух отчетных кварталов, так как понимание стоимости предоставленной услуги у заказчика появляется после мониторинга структуры затрат.

Широкое использование аутсорсинга на практике сдерживается по следующим причинам:

- опасность передачи слишком многих важных бизнес-процессов «в одни руки»;
- угроза отрыва менеджеров от деловой практики;
- угроза попасть в зависимость от аутсорсера, а также угроза нарушения сроков поставки комплектующих или сроков выполнения работ;
- аутсорсинг приводит к обучению специалистов компаний-провайдеров, а не своих, в результате чего снижается кадровый потенциал предприятия (уровень компетенции специалистов и руководителей);

⁶ Как было сказано, такие предприятия реализуют организационную модель «ключевой компетенции» в отличие от модели «индустриального парка» или модели «кластера».

- угроза утечки важной информации и другие причины.

Неудачные опыты получения сторонних услуг, возможно, связаны с тем, что компании, их предоставляющие, имеют незначительные масштабы деятельности. Они не могут сформировать определенные деловые принципы, экономические критерии, не способны правильно поставить и организовать работу.

В целях усиления контроля при применении аутсорсинга предприятию необходимо также разработать меры по противодействию хищениям и мошенничеству, как в отношении внешних подрядчиков, так и в отношении к своим сотрудникам, которые связаны по работе с подрядчиками.

Важную роль играет своевременный аудит договора с подрядчиком, пока не произведены по нему основные расчеты. Включение формулировки в договор подряда, выполнения работ (услуг) об условиях внешнего контроля заказчиком становится уже принятой практикой. Непонимание специфики применения аутсорсинга может привести не только к потерям от мошеннических действий, но также и к налоговым рискам в виде претензий налоговых органов в результате некачественно оформленного договора (с точки зрения налогового законодательства), отсутствия должной осмотрительности при выборе подрядчика, обоснованных подозрений об отсутствии деловой цели для развития бизнеса.

С введением новаций в сфере бухгалтерского учета с 01.01.2013 по Федеральному закону № 402-ФЗ⁷ предприятия, проводящие обязательный аудит, обязаны организовать систему внутреннего контроля, в том числе через включение в штат внутреннего аудитора. Это должностное лицо может выполнять функции независимой проверки договоров с подрядчиками, прибегая к опыту применения эффективных и надежных способов контроля, существующих в ведущих аудиторских фирмах. По сути, можно применить подходы внешнего аудита при внутреннем аудите для контроля всех этапов инвестиционного проекта. Усиление функции контроля повысит оперативность корректирующих действий.

Необходимо также создать условия, при которых невозможны манипуляции по тендерам (конкурсам), когда подрядчики вступают в сговор и договариваются о повышении цены. Необходимо разработать критерии предварительной оценки подрядчиков с точки зрения качества и предлагаемой цены. С 01.01.2013 по Федеральному закону № 402-ФЗ все организации должны вести бухгалтерский учет самостоятельно либо передать его ведение по договору специализированной организации, независимо от применяемых режимов налогообложения. В связи с этим при отборе подрядчиков по необходимости можно затребовать регистры бухгалтерского учета и (или) бухгалтерскую отчетность. Наиболее часто применяемые этапы проверки: аудит сметы, графика строительства и финансирования, контроль качества проектирования и строительства. Существует также распространенный опыт использования услуг профессиональных консультантов по управлению проектами и строительством, аудиту и исследованию процессов строительных проектов.

Поиск решений и практического опыта по применению аутсорсинга можно осуществлять с помощью деловых встреч с контрагентами, бенчмаркетинга, деловых игр, материалов СМИ, через участие в конференциях и другими способами. Полезную помощь в этом могут оказать опытные консультанты. Таким образом, основная идея применения аутсорсинга заключается в экономической целесообразности.

В России есть множество примеров в работе предприятий, где аутсорсинг оказался весьма полезным и своевременным [1]. Он пригодился как для выработки проектных решений по структуризации бизнеса, так и при реализации этих решений. Регулярное изучение опыта применения аутсорсинга и качественная экспертиза возможностей его использования могут создать условия строительным, промышленным и другим компаниям для успешного конкурентирования на рынке и участия в решении важных социально-экономических задач в масштабе страны, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований.

⁷ Федеральный закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ от 06.12.2011. URL: <http://www.pravo.gov.ru>

Список литературы

1. Делать самим или нанимать? (Аутсорсинг: сущность, плюсы, минусы): Материалы семинара «Директорский форум» / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск, 2011. Вып. 1. 65 с.
2. Добрынин П. Я. Аутсорсинг и организационная структура предприятия / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск, 2009. 196 с.
3. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2003.

Материал поступил в редколлегию 04.03.2013

V. F. Komarov, A. M. Vyzhitovich

APPLICATION FOR OUTSOURCING SERVICES

We describe the results of a study of problems and methods of construction of the organizational structures of business using the principles of outsourcing. Highlighted the possible models of structuring companies, introduced a classification of types of outsourcing and the types of outsourcing services. The role of outsourcing in undertaking structural transformation of the enterprise. By outsourcing refers to removal from the enterprise of some activities to produce the products, works and services from external of suppliers and contractors. Decisions about outsourcing are accepted by the cost: it is cheaper – to make yourself or buy on the side? Analyzed the implementation schemes of different models of structuring businesses, depending on the market development of the species outsourcing services.

Keywords: outsourcing, organizational structure of the business, the types and kinds of outsourcing outsourcing services, application conditions ausorsinga.