

УДК 339

## НОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА – АУТСОРСИНГ

**Климовец М.В.**

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
Москва, e-mail: m\_klimovets@mail.ru*

Механизмы международного аутсорсинга стали существенной основой развития международного производства. В этом и состоит основное отличие международного аутсорсинга от аутсорсинга в рамках национальной экономики. Внутренний аутсорсинг, развивая кооперацию на национальной базе, не претендует на формирование и развитие нового международного разделения труда. В то время как международный аутсорсинг, будучи порождением ряда факторов, глобализации мировой экономики, формирует новую бизнес-модель международного предпринимательства, углубляет глобальные процессы в системе международных экономических отношений, создает новый международный экономический ландшафт и перспективы развития мировой экономики как глобальной системы. Международный аутсорсинг развивается благодаря унификации качества услуг, глобальной стандартизации бизнес-процессов, возможностям удаленного мониторинга производственного процесса, а также вследствие развития глобальных коммуникационных сетей.

**Ключевые слова:** международный производственный аутсорсинг, эффективность, международный бизнес, внешний исполнитель, стратегический менеджмент, международная компания, бизнес-функции

## NEW BUSINESS MODEL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP – OUTSOURCING

**Klimovets M.V.**

*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow,  
e-mail: m\_klimovets@mail.ru*

Mechanisms of international outsourcing have become a significant basis for the development of international productions. This is the main difference between international outsourcing and outsourcing within the framework of the national economy. Domestic outsourcing, developing co-operation on a national basis, does not apply to the formation and development of a new international division of labor. While international outsourcing, being a product of several factors, the globalization of the world economy, forming a new business model of international entrepreneurship, deepens global processes in the system of international economic relations, creates a new international economic landscape and prospects of development of the world economy as a global system. International outsourcing is developing thanks to the unification of the quality of services, global standardization of business processes, remote monitoring of the production process and due to the development of global communication networks.

**Keywords:** international production outsourcing, efficiency, international business, outsourcer, strategic management, international company, business function

В современной экономической литературе международный аутсорсинг (МА) классифицируют исходя из многообразных подходов. Наиболее часто выделяют аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг бизнес-процессов. Ряд исследователей добавляют к ним аутсорсинг маркетинговых функций, финансовый аутсорсинг, аутсорсинг логистики, систем безопасности, аутсорсинг кадров, аутсорсинг в сфере услуг, а также производственный аутсорсинг, рассматривая его в основном как контрактное производство.

Следует отметить, что многие виды аутсорсинга вполне укладываются в схему аутсорсинга бизнес-процессов (business processes outsourcing – ВРО). Детализация процессов в ВРО ведет к раздуванию форм международного аутсорсинга, не вносящих новых существенных представлений. Так, рассмотрение как самостоятельной формы

международного аутсорсинга таких процессов, как маркетинговый аутсорсинг, аутсорсинг в логистике, подбор персонала и т.д., вполне укладывается в рамки общего понимания аутсорсинга бизнес-процессов. Поэтому при анализе конкретных форм ВРО можно выделять конкретные функции из этого общего процесса аутсорсинга, детально анализируя их причины, плюсы и минусы, но не придавая им роли и значимости самостоятельной формы аутсорсинга и не затеняя отдельными листочками ветви дерева международного аутсорсинга. Перечисленные выше отдельные разновидности ВРО показывают его многогранность, диверсифицированность, отражают его некоторые существенные элементы, но не могут претендовать на его идентификацию как самостоятельной комплексной формы аутсорсинга.

В структуре аутсорсинга по мере развития и осмысления «экономики, основанной на знаниях» исследователи все чаще выделяют аутсорсинг НИОКР или аутсорсинг знаний (Knowledge Process Outsourcing – КРО). Этот вид аутсорсинга получает свое наибольшее развитие в начале XXI века и продолжает расширяться в своих проявлениях в передаче на международный аутсорсинг разработки отдельных элементов НИОКР, аналитических услуг, обработку статистики, доведение экспериментальных разработок до стадии их практического использования и т.п. Этот вид МА демонстрирует развитие МРТ, вышедшего на уровень реализации технологического разделения труда, его сложных интеллектуальных форм. Оно пополняет традиционную схему формирования нового МРТ по линии производственного аутсорсинга, когда крупные международные компании передавали с конца 60-х гг. отдельные элементы производственного процесса по выпуску технологически сложных изделий сторонним исполнителям. Поэтому эту форму МА вряд ли можно считать, как полагают некоторые исследователи, «высшей» формой аутсорсинга. Эта форма аутсорсинга свидетельствует о вовлечении в оборот интеллектуальной составляющей в связи с возрастанием роли и значимости знаниевой компоненты в современной экономике.

Что касается характеристики КРО как нового более высокого уровня аутсорсинга – международного аутсорсинга, то с ней также вряд ли можно согласиться, поскольку, и производственный, и ВРО не являются формами, отличающимися тем или иным уровнем своего развития, а представляют лишь те функции, которые предприятие передает на аутсорсинг. Эти функции связаны с развитием МРТ, формированием рынков услуг этих функций в мировом масштабе. Следует отметить, что и производственный аутсорсинг, и ВРО это не «простое» предоставление услуг по производству товара, а функции, требующие не меньших профессиональных и технических навыков и принятия решений.

При достаточно большой функциональной разновидности международного аутсорсинга, его предметно-процессном многообразии корневые, сущностные формы можно свести к четырем, а именно: производственному аутсорсингу, аутсорсингу бизнес-процессов, как наиболее многообразному, ИТ-аутсорсингу, аутсорсингу знаний (аутсорсинг НИОКР), как порождение процессов развития новой экономики. На основе процессов либерализации, открытости формирования новых форм и видов

международного разделения труда на основе углубленной специализации и многообразных форм международной производственной и интеллектуальной кооперации.

Все отмеченные четыре формы аутсорсинга поддерживаются как рядом зарубежных исследователей, так и российскими экономистами, занимающимися изучением его проблем [1].

В последние 15–20 лет особое внимание исследователей аутсорсинга было привлечено к процессу развития ИТ-аутсорсинга и аутсорсингу бизнес-процессов. Первый был связан с поступательным развитием информационно-коммуникационных технологий, цифровой революцией и заметно возросшим мировым спросом на программное обеспечение, а второй вид аутсорсинга с растущей оптимизацией многих компаний на многообразных услугах в области управления, маркетинга, финансов, консалтинга и т.д.

Хотя исследованию проблем производственного аутсорсинга и уделялось внимание, по сравнению с двумя вышеназванными формами он оставался несколько в тени. Между тем именно производственный аутсорсинг, как международный аутсорсинг, можно рассматривать как его первый этап развития, «отправную точку» развития. Свое бурное развитие он получает с 80-х гг. XX века, тогда ТНК ряда развитых стран начинают активно использовать, так называемое, контрактное производство во многих частях мира [2].

Производственный аутсорсинг предполагает передачу части производственных процессов или всего цикла производства сторонней компании. Возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. В этом случае заказчик отдает часть своего производства или полностью производственный процесс в ведение аутсорсера.

В обзоре Мирового банка за 1987 г. отмечалось, что международная специализация вышла за пределы традиционного типа, при котором обычным был обмен более обработанных товаров на менее обработанные. «Производство любого товара теперь обычно распределено между несколькими странами, и каждая страна в этой «всемирной фабрике» выполняет те производственные операции, в которых она обладает сравнительными преимуществами [3]. Фактически Мировой банк констатировал формирование новой мировой системы МРТ и соответствующих этой системе механизмов взаимодействия. Эту сложившуюся к концу 80-х гг. систему создавали и эксплуатировали веду-

щие автомобильные компании США, Японии, Германии. Так, к примеру по данным ВТО, еще в 1998 г. лишь 37% стоимости выпускаемых в США автомобилей производилось на территории этой страны. 30% стоимости автомобилей приходилось на сборку в Южной Корее, 17,5% – на покупку комплектующих и технологий в Японии, 7,5% – на дизайн немецких и итальянских специалистов, 4% на производство мелких деталей в Тайване и Сингапуре, 2,5% на рекламу и маркетинг в Англии, 1,5% на обработку данных (Ирландия и Барбадос) [4]. Корпорация Ford две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне – при полностью самостоятельном выпуске комплектующих и автомобилей в первые годы после своего основания. А многие компьютерные компании перешли к стопроцентному производственному аутсорсингу [5].

Японская корпорация «Sony» более половины своего производства отдала на аутсорсинг. В 2012 году у «Sony» осталось четыре собственных завода по производству телевизоров, причем только один в Японии, остальные три – в Китае, Бразилии и Малайзии [6].

Определяющими факторами возникновения и развития международного производственного аутсорсинга являются следующие факторы, которые во многом присущи и другим формам аутсорсинга.

1. Себестоимость процессов производства и, как следствие, себестоимость конечной продукции с учетом затрат на подготовку такой передачи, дополнительно возникающих транспортных расходов, а также и дополнительные административные издержки при передаче их партнеру значительно уменьшаются.

2. Качество конечного изделия увеличивается и остается неизменным. Конструкция в настоящее время побуждает компании к тому, чтобы делать все для снижения цены товара при одновременном улучшении качества изделия, что возможно только при снижении издержек, как переменных, так и постоянных [7]. Решением для данной задачи может быть использование производственного аутсорсинга.

3. Организация внутрифирменного производства деталей продукта требует иногда покупки оборудования с гораздо большей производительностью, чем потребности собственного основного производства. Соответственно оборудование будет постоянно недогружено, в результате более выгодно размещение производства на стороне.

4. В пользу МПА свидетельствует эффект масштаба поставщиков, конкурентные преимущества в более дешевой рабочей

силе или более производительном оборудовании, поддержке государства поставщика (выражающаяся в дотациях, возврате НДС при экспорте, отсутствии экспортных пошлин), отсутствие коррупционной составляющей в издержках поставщика.

Развитие международного производственного аутсорсинга стало следствием процесса либерализации международных рынков, который наблюдается с начала 80-х гг. XX века. Либерализация международных рынков, их глобализация позволяла создать благоприятный международный экономический макроклимат, способствовала появлению множества форм взаимодействия крупнейших ТНК с зарубежными контрагентами не только в развитых странах, но и в ряде развивающихся и в конечном счете, стала основным фактором в формировании сложнейших систем международного производства [8].

Определяющей формой международного производства становятся контрактные (субконтрактные), подрядные (субподрядные) отношения между хозяйствующими субъектами разных стран. Эти отношения определяют передачу определенных частей производственного процесса или часть бизнес-функций на контракт (подряд) другим зарубежным компаниям, т.е. на аутсорсинг.

Можно еще раз подчеркнуть особую роль глобализации в формировании международного производства на основе нового МРТ, которое в 60–80 гг. XX века «вошло внутрь промышленного предприятия, разбросав его цеха по различным странам» [9]. Кроме того, появление международного производства становится возможным в связи с появлением достаточного количества квалифицированных исполнителей в ряде развивающихся стран, работающих в соответствии с требованиями международных стандартов производства и ведения бизнеса. Следует, конечно, отметить и то, что эффективное международное производство становится возможным при содействии ему адекватной системы обмена услугами, обеспечивающими это производства, а именно эффективный и сравнительно дешевый транспорт, системы коммуникаций, правовая и административная система.

Международное производство осуществляется при наличии системы контроля и управления им [10]. Система контроля и управления сетями международного производства, как известно, реализуется через создание акционерных и неакционерных партнеров. При этом неакционерные формы контроля, в том числе на основе международного производственного аутсорсинга, получили гораздо более широкое распро-

странение, нежели акционерные формы, которые устанавливают систему прямого контроля за деятельностью со стороны головной компании.

Благодаря унификации качества услуг, стандартизации бизнес-процессов, возможностям мониторинга производственного процесса, вследствие развития глобальных коммуникационных сетей, развитию МПА был придан новый импульс. Так, крупнейший мировой производитель телекоммуникационного оборудования американская компания Cisco Systems inc. впервые применила модель организации финансово-хозяйственной деятельности на принципе вывода второстепенных функций из производственного процесса с привлечением для их исполнения специализированных компаний – поставщиков услуг [11]. Американская компания впервые спроектировала бизнес-процессы таким образом, что даже производственные подразделения формально не являлись частью компании, а ответственность за исполнение их функций была возложена на контрактных производителей, преимущественно из новых индустриальных стран.

МПА органично вписывается ТНК в цепочку создания стоимости международного производства. Цепочки создания стоимости охватывают весь спектр бизнес-процессов, организуемых и контролируемых ТНК в ходе их финансово-хозяйственной деятельности. Эти бизнес-процессы включают в себя проведение НИОКР, производство продукции, ее реализацию. При этом производство продукции, в соответствии с логикой поведения корпорации, ее видения достижения и содержания конкурентоспособности, обеспечения интересов инвесторов все чаще передается на международный аутсорсинг.

Международное разделение производственного процесса (МРПП), выходя за рамки монопольной компетенции ТНК, создает очаги интернационализированного производства по всему миру. Стоимость создаваемых продуктов посредством международной кооперации все более интернационализируется. Появляется глобальная стоимость, которая «нарезается» на все более тонкие «ломтики», звенья, глубоко специализированными производителями. Процесс изготовления конечного продукта фрагментируется, он предстает как результат глобальной цепочки добавленной стоимости. Изготовление этого продукта все больше опосредуется международными производственными аутсорсинговыми отношениями. При этом МПА занимаются как специализированные аутсорсинговые

компании, так и компании, успешно зарекомендовавшие себя на производстве известных в мире товаров и услуг. Для последних компаний работа на правах МПА в основном носит второстепенный характер, как определенная «подработка».

МПА в процессе международного производства является важным механизмом создания как новой стоимости, так и формирования звеньев добавленной стоимости. МПА, как правило, предполагает сетевую организацию производства, т.е. автономии узлов, частей, начиная от НИОКР до производственно-сбытовой деятельности, разделения рисков и др. Сетевая организация предполагает способ субординирования взаимоотношений между компаниями и филиалами, отделениями, функционирующими в глобальной экономике в одну интегрированную организацию с помощью аутсорсинговых отношений.

Сетевая организация, рассматриваемая как совместная разработка стратегии развития, основанной на учете различных интересов ее участников, взаимовыгодном обмене ресурсами между ними. В результате таких обменов появляются более сложные и эффективные формы специализации и кооперации. При сетевой организации при использовании механизмов МПА, как правило, удается совместить два противоположных принципа бизнеса – конкуренцию и кооперацию.

МПА становится не просто рациональной формой организации производства, управления компанией, на что обычно указывают исследователи международного аутсорсинга, но и попыткой вовлечь в международное производство самостоятельную, часто самодостаточную, пассивную в отношении интернационализации, в то же время с высоким внутренним потенциалом, массу национальных экономических субъектов малого и среднего бизнеса. В результате механизм МПА выступает активной составляющей интернационализации мировой экономики, создания глобального производства и продукта.

Таким образом, механизмы международного аутсорсинга стали существенной основой развития международного производства. В этом и состоит основное отличие международного аутсорсинга от аутсорсинга в рамках национальной экономики. Внутренний аутсорсинг, развивая кооперацию на национальной базе, не претендует на формирование и развитие нового МРТ. В то время как международный аутсорсинг, будучи порождением ряда факторов, глобализации мировой экономики, формирует новую бизнес-модель

международного предпринимательства, углубляет глобальные процессы в системе международных экономических отношений, создает новый международный экономический ландшафт и перспективы развития мировой экономики как глобальной системы.

### Список литературы

1. Авдокушин Е.Ф. «Новая нормальность» мировой экономики и пути ее преодоления // Вопросы новой экономики. – 2016. – № 1 (37). – С. 17–23.
2. Авдокушин Е.Ф. Мобильно-цифровые технологии как фактор формирования новой экономики // Вопросы новой экономики. – 2016. – № 2 (38). – С. 4–14.
3. Климовец М.В. Практика применения аутсорсинга в стратегических целях российскими и иностранными компаниями. В сборнике: Якаевские чтения 2016. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ю.Г. Макаренко. – 2016. – С. 111–118.
4. Климовец М.В. Эволюция международного производственного аутсорсинга. // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 9–1. – С. 90–91.
5. Климовец О.В. Влияние экономического кризиса на зарубежную инвестиционную активность российских компаний. // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 9–1. – С. 91–93.
6. Климовец О.В. Диверсификация внешнеэкономической деятельности России в условиях импортозамещения. В сборнике: Якаевские чтения 2016. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ю.Г. Макаренко. – 2016. – С. 102–110.
7. Климовец О.В. Информационные технологии как фактор повышения конкурентоспособности в международном бизнесе. В сборнике: Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики. Сборник научных трудов 2-й Международной научно-практической конференции: в 2-х томах. – 2016. – С. 24–27.
8. Климовец О.В. Современные проблемы мирового топливно-энергетического комплекса // Вестник ИМСИТ. – 2015. – № 3 (63). – С. 3–7.
9. Климовец О.В. Характерные особенности развития нефтегазового сектора мировой экономики. // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 11–2. – С. 369–374.
10. Климовец О.В., Фандий К.В. Современные подходы в кадровой политике индустрии гостеприимства. Вестник ИМСИТ. – 2012. – № 3–4. – С. 10–13.

11. Klimovets O.V. New marketing technologies in international business. В сборнике: Living Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists. ISAE «Consilium». – 2016. – P. 25–30.

### References

1. Avdokushin E.F. «Novaja normalnost» mirovoj jekonomiki i puti ee preodolenija // Voprosy novoj jekonomiki. 2016. no. 1 (37). pp. 17–23.
2. Avdokushin E.F. Mobilno-cifrovye tehnologii kak faktor formirovanija novoj jekonomiki // Voprosy novoj jekonomiki. 2016. no. 2 (38). pp. 4–14.
3. Klimovec M.V. Praktika primenenija outsorsinga v strategicheskikh celjah rossijskimi i inostrannymi kompanijami. V sbornike: Jakaevskie chtenija 2016. Sbornik materialov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Otvetstvennyj redaktor Ju.G. Makarenko. 2016. pp. 111–118.
4. Klimovec M.V. Jevoljucija mezhdunarodnogo proizvodstvennogo outsorsinga. // Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimentalnogo obrazovanija. 2016. no. 9–1. pp. 90–91.
5. Klimovec O.V. Vlijanie jekonomicheskogo krizisa na zarubezhnuju investicionnuju aktivnost rossijskikh kompanij. // Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimentalnogo obrazovanija. 2016. no. 9–1. pp. 91–93.
6. Klimovec O.V. Diversifikacija vneshnejekonomicheskoj dejatelnosti Rossii v uslovijah importozameshenija. V sbornike: Jakaevskie chtenija 2016. Sbornik materialov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Otvetstvennyj redaktor Ju.G. Makarenko. 2016. pp. 102–110.
7. Klimovec O.V. Informacionnye tehnologii kak faktor povyshenija konkurentosposobnosti v mezhdunarodnom biznese. V sbornike: Klasternye iniciativy v formirovanii progressivnoj struktury nacionalnoj jekonomiki. Sbornik nauchnyh trudov 2-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii: v 2-h tomah. 2016. pp. 24–27.
8. Klimovec O.V. Sovremennye problemy mirovogo toplivno-jenergeticheskogo kompleksa // Vestnik IMSIT. 2015. no. 3 (63). pp. 3–7.
9. Klimovec O.V. Harakternye osobennosti razvittija neftegazovogo sektora mirovoj jekonomiki. // Fundamentalnye issledovanija. 2015. no. 11–2. pp. 369–374.
10. Klimovec O.V., Fandij K.V. Sovremennye podhody v kadrovoj politike industrii gostepriimstva. Vestnik IMSIT. 2012. no. 3–4. pp. 10–13.
11. Klimovets O.V. New marketing technologies in international business. V sbornike: Living Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists. ISAE «Consilium». 2016. pp. 25–30.