

УДК 331.5.024.54

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ\***

**Р.А. Долженко**

Национальный исследовательский университет  
Высшая школа экономики  
E-mail: snurk17@gmail.com

В статье рассмотрена сущность аутсорсинга как новой формы трудовых отношений, определены его особенности по сравнению с традиционными формами трудовой деятельности, приведены его преимущества и недостатки. Описана текущая ситуация с использованием аутсорсинга в зарубежной и отечественной практике, выделены перспективы его развития в ближайшие годы. Предложены рекомендации по институционализации аутсорсинга в практике отечественных компаний.

*Ключевые слова:* система трудовых отношений, новые формы трудовых отношений, аутсорсинг, перспективы аутсорсинга.

## **STRATEGIC PROSPECTS OF USING OUTSOURCING UNDER CONDITIONS OF TRANSFORMATION THE SYSTEM OF LABOR RELATIONS**

**R.A. Dolzhenko**

National Research University Higher School of Economics  
E-mail: snurk17@gmail.com

The article considers the essence of outsourcing as a new form of labor relations. The features of outsourcing in comparison with traditional forms of employment are determined, its advantages and disadvantages are given. The current situation of using outsourcing in foreign and domestic practice is described. The prospects for its development in the coming years are highlighted. Recommendations to institutionalize the practice of outsourcing in domestic companies are proposed.

*Key words:* system of labor relations, new forms of labor relations, outsourcing, prospects of outsourcing.

**Введение.** Трансформация экономики, обусловленная глобализацией и информатизацией, накладывает отпечаток на все формы отношений между экономическими субъектами, заставляя их зачастую с нуля выстраивать свои взаимодействия. Не избежала этой участи и трудовая сфера. Новые веяния в экономике приводят к появлению нетипичных форм взаимодействия участников труда, которые не укладываются в традиционные классификации и представления о границах трудовых, гражданских, юридических отношений, но значительно влияют на систему трудовых отношений.

---

\* Выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет». Код проекта № 2014/2-752.

Данная система представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, к которым принято относить работодателя, работника, государство, иерархически упорядоченных в трудовой деятельности посредством выполняемых функций и профессиональной стратификации на рынке труда. Как и любая сложная динамическая система, система трудовых отношений является подвижной, т.е. ее структура время от времени изменяется, в ней появляются не только новые элементы, но и новые формы отношений и взаимодействий субъектов друг с другом.

Под новыми формами трудовых отношений мы будем понимать целый комплекс трансформаций в экономических, социально-психологических, правовых взаимоотношениях, которые реализуются в процессе трудовой деятельности между субъектами различного уровня, получают постепенное распространение на рынке труда. К новым формам трудовых отношений в первую очередь можно отнести такие явления в практике компаний, как аутсорсинг, краудсорсинг, фриланс, аутстаффинг, инсорсинг и т.д.

Отечественные компании только начинают осваивать новые технологии трансформации трудовых функций, их использование может радикально изменить роль субъектов трудовых отношений, повлиять на их трудовую жизнь. Одной из подобных форм, которая находится «на слуху» у теоретиков и практиков, является аутсорсинг. И несмотря на то, что данная технология активно рассматривается в большом количестве научных работ, она практически не анализируется с позиции трудовых отношений. А ведь аутсорсинг в первую очередь является результатом усиления разделения труда и кооперации труда в современных условиях.

Развитие гибких форм сетевых взаимодействий между субъектами экономических отношений неизбежно приводит к тому, что они начинают использовать аутсорсинг. Именно эту новую, нетипичную форму трудовых отношений, а также перспективы ее использования мы рассмотрим в нашей работе.

**Сущность и специфика аутсорсинга как новой формы трудовых отношений.** В различных источниках аутсорсинг трактуется по-разному в зависимости от того, с какой стороны анализируется это понятие. В нашем случае мы рассматриваем его как новую форму трудовых отношений, поэтому нам нужно выделить те его особенности, которые затрагивают трудовую сферу.

По мнению Дж. Хейвуда, аутсорсинг – это перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по определенной цене [11]. По нашему мнению, эта трактовка требует уточнения в части того, что именно передается на аутсорсинг – подразделение или определенные функции? На этот вопрос у теоретиков и практиков нет однозначного ответа, но в рамках последних исследований правильным видится, что в первую очередь передаются функции, а не подразделения.

Активные изменения в экономической жизни нашей страны привели к обострению интереса науки и практики к поискам путей улучшения эф-

фективности организаций. Аутсорсинг как один из возможных путей начал привлекать внимание отечественных ученых в начале 2000-х гг.

Д.М. Михайлов дает лаконичное определение аутсорсинга – это передача некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании стороннему подрядчику [9]. Простота хороша тем, что недосказанность оставляет возможность дополнительных толкований. Но в данном случае происходит размазывание понятия по смежным направлениям, вне поля зрения остаются очень важные детали этого явления, наличие которых необходимо для правильного понимания аутсорсинга. Например, аутсорсинг предполагает не просто отказ от ряда функций, но передачу их компании-подрядчику, которая будет выполнять их на высоком уровне, необходимом для эффективного осуществления основных профильных функций организации. Это очень важная особенность аутсорсинга, которая должна быть обязательно отражена в характеристике понятия. Дело в том, что в этих условиях не производитель определяет свойства своей продукции или услуг, как это было раньше, а потребитель. Не подрядчик-аутсорсер, а сама компания выбирает как, в какой срок, по каким стандартам будут выполнены необходимые ей функции. По сути, это проявление изменений, обусловленных сменой производственной парадигмы рыночной экономики на интегрированную.

Таким образом, под аутсорсингом можно понимать передачу заказчиком определенных функций сторонней организации (влекущих за собой возможную передачу персонала, имущества и т.п.), выполнение которых будет осуществляться по стандартам, установленным заказчиком.

Следует отметить, что аутсорсинг не однороден, специалисты выделяют разные его виды. Наиболее распространенная классификация аутсорсинга определяет три его основных вида:

1) производственный аутсорсинг, при котором компания отдает производство (полностью или частично) сторонней компании-аутсорсеру и в дальнейшем взаимодействует с ней уже в рамках данной формы отношений;

2) аутсорсинг бизнес-процессов (BPO business process outsourcing) предполагает передачу сторонней компании-аутсорсеру некоторых бизнес-процессов (управление финансами, бухгалтерия, управление персоналом, маркетинг, юридическое обеспечение, реклама и т.д.);

3) отдельно выделяют ИТ-аутсорсинг, в силу того, что в мировой практике в данном сегменте он занимает наибольшую долю. Данный вид аутсорсинга заключается в передаче сторонней организации полностью или частично ИТ-функций (настройка техники, консультирование пользователей, установка и сопровождение программного обеспечения и т.п.) [14].

Для нас данная классификация не критична в силу того, что мы рассматриваем аутсорсинг как особую форму трудовых отношений, соответственно не играет никакой роли, какие процессы передаются, но важно, как организована эта деятельность, каким образом она сказывается на субъектах отношений.

Реализация аутсорсинга в компании осуществляется последовательно по этапам, их примерный перечень, содержание процедур, необходимые результаты и участники на каждом из этапов приведены на рисунке.



Типовой процесс реализации аутсорсинга в компании

Можно выделить следующие возможности использования аутсорсинга в компании.

1. Аутсорсинг позволяет сосредоточить все производственные силы на профильных функциях, использовать лучших работников для реализации труда на ключевых направлениях деятельности.

2. Данная форма трудовых отношений актуальна в условиях кризиса, при обострении необходимости внутренних перемен (реорганизации, реструктуризации и т.п.).

3. Аутсорсинг может быть использован в периоды бурного роста численности персонала (рост компании предполагает соразмерное увеличение численности обеспечивающих категорий работников, в случае использования аутсорсинга, необходимость в этом отпадает).

4. Подобная форма трудовых отношений целесообразна в случае низкого уровня качества выполнения работниками обеспечивающих функций.

5. И, наконец, аутсорсинг эффективен, когда существует необходимость реализации трудовых отношений не постоянно, а с перерывами, соответственно персонал в эти периоды не используется по прямому назначению, в этих условиях с помощью данной формы трудовых отношений можно значительно сократить операционные расходы.

6. Как результат, аутсорсинг открывает доступ к занятости людям, не имеющим возможности в текущей ситуации устроиться на постоянную работу.

Налицо явные преимущества аутсорсинга, которые при взвешенном его использовании позволяют повысить эффективность деятельности организации, среди них можно выделить:

1. Сосредоточение усилий всех работников на профильных функциях.

2. Аутсорсинг позволяет перевести часть затрат, связанных с трудовыми отношениями, из постоянных в переменные, в результате организация снижает свои издержки и высвобождает внутренние ресурсы.

3. Использование аутсорсинга упрощает структуру организации, улучшает ее прозрачность и управляемость.

4. Качественное выполнение непрофильных функций, переданных на аутсорсинг, за счет их реализации высококвалифицированными специалистами, с помощью передовых технологий.

Как показывают исследования различных крупных консалтинговых компаний (Маккензи, Прайвотерхаус и т.д.), аутсорсинг может быть крайне не эффективным для работодателя, он позволяет не просто уменьшить затраты, но «отчистить» организацию от ненужной для бизнеса трудовой деятельности, сосредоточить внимание на ключевых направлениях. В свою очередь компания-аутсорсер не просто получает функции, за выполнение которых она имеет определенное вознаграждение, но и ответственность за их качество. Именно поэтому эта компания будет заинтересована во внедрении передовых технологий, инноваций, лучших форм организации труда. Чем больше будет у нее опыт в реализации этих функций, тем больший эффект получит организация.

Но в то же самое время аутсорсинг обладает и рядом потенциальных недостатков. Практика позволяет выделить следующие негативные последствия от его использования:

1. Возможность утечки конфиденциальной информации.

2. Потеря рабочих мест сотрудниками компании, потребность в реализации аутплейсмента.

3. Ухудшение морально-психологического климата в коллективе из-за страха попасть под аналогичную оптимизацию.

4. Со временем организация безвозвратно теряет возможность реализовывать обеспечивающие функции силами собственных сотрудников.

Сразу же возникает вопрос организационной этичности аутсорсинга, потому что устранение ряда процессов предполагает исчезновение потребности в работниках, которые их обеспечивали. В случае передачи функции по аутсорсингу рабочие места не исчезают, они просто перемещаются в другую организацию. Сама же компания, которая передает процессы на аутсорсинг, получает возможность перебросить рабочую силу на выполнение профильных функций.

Общим среди различных определений аутсорсинга является тот факт, что передача функций осуществляется сторонней организацией, не связанной прямо с компанией-передатчиком. Если рассматривать аутсорсинг как нестандартную форму трудовых отношений, то акцент необходимо сделать на том, что работник, заключивший трудовой договор с одной организацией, по факту используется другим работодателем.

Из нетипичных форм трудовых отношений, которые активно осваиваются практикой, именно аутсорсинг по формальным признакам наиболее приближен к традиционным формам трудовых отношений [3].

Во-первых, аутсорсер заключает трудовой договор с организацией-аутсорсером, состоит в ее штате, получает заработную плату и т.д., т.е. их от-

ношения соответствуют критериям трудовых. Ключевым отличием труда аутсорсера от обычных работников является тот факт, что он осуществляется в организации-пользователе персонала.

Во-вторых, в основании договора аутсорсинга исполнитель труда должен выполнять определенные трудовые функции в соответствии с требованиями организации-заказчика, которая в свою очередь должна обеспечить исполнителю условия труда, отвечающие требованиям трудового законодательства. Эта особенность не позволяет отнести аутсорсинг к отношениям, которые вытекают из договора возмездного оказания услуг.

В-третьих, отношения между субъектами аутсорсинга являются трехсторонними, в них включены организация-аутсорсер, организация-заказчик, работники, которые состоят в штате организации-аутсорсера, но реализуют трудовые функции в организации-заказчике. Более того, практика показывает, что использование аутсорсинга в компании также сказывается и на персонале организации-заказчика.

В-четвертых, в силу усложнения связей между субъектами аутсорсинга отношения между ними становятся комплексными, они включают в себя как гражданско-правовые (между организацией-аутсорсером и организацией-заказчиком), так и трудовые отношения (между организацией-аутсорсером и работниками).

И, наконец, в-пятых, трудовые отношения между работниками и организацией-заказчиком становятся опосредованными, отдельных договоров между ними не заключается. По сравнению с традиционными формами трудовых отношений условия реализации аутсорсинга как новой формы дополняются рядом факторов: необходимостью заключения трудового договора между организацией-аутсорсером и работником, необходимостью заключения гражданско-правового договора между организацией-аутсорсером и организацией-заказчиком и фактическим допущением работников к работе в организации-заказчике [10].

Из выделенных в работе новых форм трудовых отношений аутсорсинг является наиболее изученной и используемой в практике отечественных компаний. Количество диссертаций, затрагивающих в той или иной мере возможности аутсорсинга, увеличивается с каждым годом, число публикаций на данную тему, зарегистрированных в базах цитирования Scopus, Web of Science, РИНЦ, с каждым годом увеличивается. Например, первая публикация об аутсорсинге в базе Scopus датирована 1976 г., однако интерес ученых к данному феномену проявился в полной мере лишь в начале 90-х гг. XX в., начиная с 25 публикаций в 1995 г. до 600 публикаций в 2014 г. В кризисные и посткризисные годы интерес к аутсорсингу только возрастал (900 публикаций в 2010 г.).

Следует отметить, что государство на законодательном уровне обратило внимание на заемные формы труда. Так, аутстаффинг – по некоторым критериям форма трудовых отношений, схожая с аутсорсингом, с 1 января 2016 г. с принятием так называемого «закона о запрете заемного труда» будет запрещен. Заемный труд – труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического лица или юридического лица, не являющегося работодателем данного работника. В статье 56.1 Трудового кодекса РФ Законом № 116-ФЗ

вводится прямой запрет на его использование, поэтому мы не включаем аутстаффинг в предметное поле нашей работы.

Однако понятие «аутсорсинг» в российском законодательстве до сих пор не представлено, что сдерживает развитие этой формы трудовых отношений. Как бы то ни было рассмотрим, что можно ожидать от аутсорсинга в будущем, насколько данная технология взаимодействия участников экономических отношений будет востребована в экономике?

**Перспективы развития аутсорсинга в условиях трансформации системы трудовых отношений.** Оценка масштабов использования аутсорсинга в экономике различных стран показывает, что индустрия аутсорсинга сильнее всего представлена в странах с наиболее развитыми конкурентными экономиками, в США, странах Западной Европы, а также из-за ряда причин в Индии. Согласно данным Института аутсорсинга США (Outsourcing Institute), аутсорсинг в США продолжает развиваться. В 1996 г. объем рынка аутсорсинговых услуг был равен 100 млрд долл., в 2000 г. более 300 млрд долл., а к 2010 г. уже достиг величины порядка 1 трлн долл. В отдельные годы темпы роста некоторых сегментов рынка аутсорсинговых услуг составляли 10–30 % ежегодно [6].

Однако за счет ряда конкурентных преимуществ, низкой стоимости рабочей силы, больших объемов незадействованных трудовых ресурсов, некоторые развивающиеся страны Центральной и Южной Америки, а также Азии и Восточной Европы стремятся усилить свое присутствие на международном рынке аутсорсинговых услуг, стать лидерами в этой сфере (в первую очередь потеснить Индию). Причем это стремление инициировано не только стихийным стремлением экономических субъектов реализовать свои конкурентные преимущества на рынке, но и планомерной поддержкой государственных органов. Выход на международный рынок, стремление оказывать свои услуги крупнейшим компаниям, конкуренция между поставщиками услуг предполагают соответствие предоставляемых услуг жестким стандартам. Лидеры роста, особенно страны BRIC, начинают испытывать возрастающую потребность в дифференциации через профессиональную сертификацию на уровне специалистов и управленцев, процессов в сфере аутсорсинга. Именно поэтому государственные органы выделенных стран оказывают содействие в подготовке и сертификации профессиональных кадров для аутсорсинга. Например, в Китае до конца 2015 г. планируется подготовить по программам IAOP COP (Certified Outsourcing Professional) более 1 млн 200 тыс. сертифицированных профессионалов аутсорсинга. Следует отметить, что сертификат COP необходимо обновлять один раз в 2 года. Стоимость курса обучения по программе IAOP COP составляет 4500\$, сама сертификация стоит от 650 до 850\$.

Ассоциация IAOP является ведущей международной ассоциацией профессионалов аутсорсинга, устанавливающей профессиональные стандарты и пропагандирующей аутсорсинговую деятельность. Членами IAOP являются более 120 000 компаний в 40 странах мира ([www.iaop.org](http://www.iaop.org)). Данной Ассоциацией был разработан IAOP OPBoK (Outsourcing Professional Body of Knowledge) – свод знаний, необходимых для успешной работы в индустрии аутсорсинга, он представляет собой свод лучших практик и стандартов аутсорсинга, является одним из основополагающих документов аутсорсинга

на сегодняшний день. В настоящее время действует 10-я редакция данного свода правил. Для того чтобы оценить круг стандартизируемых направлений аутсорсинга, можно посмотреть на структуру IAOP OPBoK, последняя редакция свода правил включает в себя следующие разделы:

1. Определение аутсорсинга как практики менеджмента.
2. Определение сквозных процессов аутсорсинга в организации и управление ими.
3. Интеграция аутсорсинга в стратегию бизнеса и операционную деятельность.
4. Создание, управление и поддержка эффективной проектной группы аутсорсинга.
5. Разработка бизнес-требований аутсорсинга.
6. Выбор поставщика услуг аутсорсинга.
7. Разработка финансового кейса и ценообразование.
8. Переговоры и заключение аутсорсингового контракта.
9. Управление переходом к среде аутсорсинга.
10. Управление аутсорсингом.

Что касается развития аутсорсинга в России, то история его использования насчитывает в нашей стране не более 10 лет, практически все активности по его институционализации осуществляются исключительно усилиями самих игроков рынка.

Согласно данным консалтинговых компаний, коммерческий рынок аутсорсинга в России в 2013 г. в стоимостном выражении составил 3,5–4 млрд долл. (включая ИТ-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов). С учетом оценки оборота подразделений, функции которых могут быть переданы на аутсорсинг крупнейших отечественных компаний, общий потенциал российского рынка аутсорсинга можно оценить в 11–12 млрд долл. [7].

К концу 2014 г., несмотря на экономическую ситуацию, рынок аутсорсинга в России вырос на 4 %. По оценкам консалтинговой компании Gartner прогноз роста на 2015 г. составляет 4,5 %, при этом расходы на ИТ-аутсорсинг будут стабильно расти до 2018 г. [12].

Однако следует отметить, что границы применимости аутсорсинга не ограничиваются ИТ-сферой. Например, уже существуют работы, в которых рассматриваются возможности применения глобального аутсорсинга в других отраслях, например, в агропромышленном комплексе [4]. С развитием интеграционных процессов в экономике, унификации способов предоставления различных услуг, границы использования аутсорсинга становятся все более и более условным. По мнению экспертов IDC, в настоящее время отечественный рынок аутсорсинга уже достиг той стадии зрелости, на которой клиенты могут отдать, а подрядчики – принять на аутсорсинговое обслуживание любые функции. Исключения составляют только функции управления в силу их ключевого значения для бизнеса.

Таким образом, аутсорсинг как технология взаимоотношений заказчика и исполнителя аутсорсинговых услуг занимает видное место в мировой и отечественной экономике. Но каковы тенденции его развития, которые в долгосрочной перспективе могут значительно повлиять на возможности внедрения аутсорсинга в практику отечественных компаний? Рассмотрим их подробнее.

В первую очередь необходимо отметить, что процессы разделения труда и специализации производства в дальнейшем будут все сильнее углубляться и расширяться. Усиливающаяся глобализация, приход на российский рынок международных аутсорсинговых компаний, может также активизировать масштабы использования аутсорсинга отечественными организациями.

Ожидается изменение отношения заказчиков к аутсорсингу: цель его использования будет связана с ориентацией компании на рост и гибкость бизнеса, а не на снижение издержек, стоимости услуг.

В условиях продолжающейся неопределенности отношений все большую важность будут приобретать такие факторы, как уменьшение срока итераций отношений и возможность быстрого выхода из аутсорсингового контракта. Таким образом, время оформления контракта будет минимизировано настолько, что функция может быть передана на аутсорсинг очень оперативно.

Такие технологии, как «SaaS» (англ. software as a service — программное обеспечение как услуга), «Облачные вычисления» способны в обозримом будущем радикально изменить способы реализации аутсорсинга, что приведет к увеличению гибкости оказываемых услуг и усилит значение партнерских отношений между поставщиками и заказчиками.

В основе аутсорсинга начинает доминировать парадигма стратегического партнерства и постоянного взаимодействия субъектов друг с другом, она придет на смену концепции временного сотрудничества для создания чего-то нового, которую в настоящее время лучше всего олицетворяет проектная деятельность. И если последняя получила значительное распространение в отечественной практике управления в последние десять лет, что в первую очередь было обусловлено сутью стоящих перед компаниями первоочередных задач по трансформации своей деятельности, внедрению радикальных инноваций, управлению портфелями проектов, их оптимизацией и приоритизацией, то в настоящее время актуальной становится необходимость постоянной поддержки, обслуживания и развития обеспечивающих функций в организациях, но уже силами аутсорсинговых компаний. Таким образом, в среднесрочной перспективе можно спрогнозировать неизбежное развитие аутсорсинга в отечественной практике.

Важно отметить, что аутсорсинг является таким же универсальным бизнес-инструментом, каким является проектный менеджмент, и может применяться в любых отраслях и сферах человеческой деятельности. С другой стороны, аутсорсинг является, по сути, новой интегрирующей дисциплиной, которая аккумулирует в себе лучшие достижения в области теории и практики организации и оптимизации бизнеса. То есть аутсорсинг как интегрирующая дисциплина не исключает наработки управленческих концепций, например, проектного менеджмента, управления взаимоотношениями и др., а включает их в себя.

С учетом негативного отношения общественности к аутсорсингу и необходимости изменить этот тренд можно спрогнозировать повышение социальной ответственности в сфере аутсорсинга в части организации качественного обслуживания, улучшения бизнес-практик, защиты персональных данных и обеспечения гарантий работникам-аутсорсерам. Можно спрогнозировать, что ключевая негативная сторона данной формы тру-

довых отношений (низкая защищенность работников-аутсорсеров, отсутствие у них гарантий), которая ухудшает восприятие аутсорсинга со стороны государства и общественности, будет сломлена.

Увеличение количества вовлеченных в аутсорсинг субъектов, рост объема транзакционных издержек потребуют институционализации данной формы отношений, ее законодательного регулирования. С учетом действия ряда факторов, сдерживающих глобализацию, можно ожидать введения дополнительных ограничений особенно на передачу за границу работ и информации, обусловленных стремлением государства защитить целостность системы трудовых отношений в стране.

Одна из самых революционных идей в области развития аутсорсинга была сформулирована Томасом У. Малоуном в 2003 г., он предположил, что в будущем произойдет полная децентрализация организационных процессов и задач, в результате общество получит так называемую «e-lance» экономику. Ее основная идея заключается в том, что большая часть операций, выполнявшихся в рамках крупных структурированных корпораций, будет передана временным объединениям мелких компаний или независимых подрядчиков, сообщающихся посредством электронных сетей [8].

Эта радикальная концепция представляет собой новый стандарт и основу для продолжающейся трансформации трудовых отношений. Растущее количество торговых интернет-площадок (например, Elance, Odesk и Freelancer.com) для посредников услуг способствует развитию договорного найма по запросу среди миллионов инициаторов проектов заказчиков и исполнителей в мировом масштабе. Таким образом, с помощью подобных интернет-площадок, которые, по сути, являются многосторонними платформами, функции аутсорсинга будут децентрализованы, распределены между отдельными исполнителями. Функции компаний-аутсорсеров будут редуцированы, поглощены платформами.

Данная тенденция будет характерна не только для трудовых отношений, например, уже сейчас в маркетинге получает все большее распространение реклама формата Real-Time Bidding (RTB). RTB – это новая технология продажи и покупки онлайн-рекламы, организованная по принципу аукциона в реальном времени. Данная реклама реализуется на специализированных интернет-платформах, которые позволяют заказчикам в режиме автоматических торгов покупать демонстрацию рекламных объявлений конкретным посетителям сайтов. Начиная с 2013 г., реклама формата RTB начала активно использоваться в мире, согласно оценкам западных экспертов, объемы ее использования продолжают расти и по итогам 2014 г. составят 7,5 млрд долл., что на 50 % выше показателя 2013 г. К 2016 г. по прогнозам затраты на рекламу RTB достигнут 13,9 млрд долл.

Экстраполяция принципов подобной технологии на сферу трудовых отношений позволяет сделать предположение, что степень автоматизации отношений между заказчиками и исполнителями трудовых заданий в рамках аутсорсинга будет усиливаться, заказ на работу будет предоставляться потенциальным исполнителям на платформе в режиме аукциона. Отбор будет осуществляться по рейтингам исполнителей и устанавливаемым ими ценам за работу. Понятно, что подобные инновации будут реализовываться в первую очередь в сфере информационных технологий, предполагать ра-

боту с информацией – основным продуктом информационного общества, по всей видимости, декомпозированной до отдельных, легко обрабатываемых элементов, итераций, частей.

Подобный подход позволит минимизировать отчуждение исполнителя от средств производства, которое характерно для отношений аутсорсинга.

Современный рынок, благодаря использованию информационных технологий, развитию сети партнерских отношений между субъектами, движется в сторону специализации, с развитием которой возрастает роль агрегации и интеграции запросов субъектов отношений. Поэтому значение платформ, на которых могут реализовываться новые формы трудовых отношений (в том числе аутсорсинг), будет только возрастать.

Уже сейчас на рынке есть примеры самостоятельных решений по созданию информационной инфраструктуры обмена свободными трудовыми ресурсами между работодателями. Например, проект SkillsClowd ([www.B2BCloud.com](http://www.B2BCloud.com)). Он представляет собой интернет-платформу, с помощью которой добросовестные работодатели могут обмениваться друг с другом временно свободными трудовыми ресурсами и функциями.

Разработчики платформы исходят из того, что дефицит трудовых ресурсов в организации вызван, как правило, не отсутствием работников, а не налаженным обменом информацией. В связи с тем, что в компании не ведется учет загрузки рабочей силы, руководители не знают, что в соседних подразделениях есть доступные специалисты необходимой квалификации. В случае возникновения временных простоев в работе с помощью платформы SkillsClowd работодатель может задействовать персонал для работы на стороннюю организацию, стать на время компанией-аутсорсером. Таким образом, наличие платформы, которая позволит реализовать участникам трудовых отношений свои задачи, но в иных, не традиционных формах взаимодействия друг с другом.

Уже сейчас некоторые новые формы отношений между субъектами труда трудно отнести именно к трудовым, поэтому в перспективе правильнее будет использовать категории «заказчик» и «исполнитель работы» [5].

Нельзя не обойти вниманием и тот факт, что в перспективе в ходе дальнейшей трансформации системы трудовых отношений могут усилиться негативные стороны аутсорсинга. Уже сейчас многие ученые относят его к условно негативным формам трудовых отношений (в силу того, что он, в первую очередь, негативно воспринимается обществом, работниками, но без учета эффективности его использования для работодателя) [1, 2]. Аналогичной позиции придерживаются и профсоюзы [13].

Если при умеренном применении аутсорсинг обладает определенными преимуществами, то при его широком распространении, навязывании субъектам труда, замещении им традиционной занятости (когда у сотрудника практически нет возможности перейти от работы по аутсорсингу на постоянное рабочее место у реального работодателя), он может стать инструментом эксплуатации и ухудшения социального климата.

В том числе и по этой причине увеличение масштабов использования аутсорсинга потребует законодательного регулирования данной формы отношений между субъектами.

По итогам рассмотрения перспектив использования аутсорсинга в сфере трудовых отношений необходимо выделить рекомендации, которые будут способствовать усилению эффективности его развития в отечественной практике:

– прежде всего, необходимо законодательное регулирование аутсорсинга, которое позволит всесторонне минимизировать проблемы использования данной формы отношений, защитить их субъектов от обмана, гарантировать им определенные гарантии;

– во-вторых, необходимо стимулирование отечественных организаций (включая государственные органы) к использованию прогрессивных технологий в сфере трудовых отношений, в том числе и аутсорсинга, что позволит в итоге повысить прозрачность и доверие к аутсорсингу;

– в-третьих, в силу отсутствия квалифицированных кадров, способных эффективно внедрять и использовать аутсорсинг в практику, необходимо развитие инструментов отбора специалистов в данную сферу, формирования соответствующих компетенций исполнителей трудовых задач;

– в-четвертых, необходима стандартизация деятельности компаний-аутсорсеров и их работников, с учетом складывающихся в различных отраслях принципов и правил взаимодействия субъектов (например, в сфере ИТ, бухгалтерского учета, недвижимости и т.д.);

– в-пятых, необходимо создание и развитие в России инфраструктуры и экосистемы поддержки и развития аутсорсинга, аналогичной IAOP;

– наконец, необходимо развитие специализированных платформ, агрегаторов запросов на работу от заказчиков и предложений от исполнителей аутсорсинга.

Реализация данных рекомендаций будет способствовать эффективному использованию аутсорсинга в отечественной практике, снизит негативные моменты его имплементации.

**Заключение.** Сегодня аутсорсинг получает свое распространение в наиболее конкурентных и «прозрачных» секторах экономики – финансовом, розничной торговле, производстве FMCG. Появление новых конкурентных рынков будет неизбежно приводить к развитию аутсорсинга. Поэтому с ним нужно не бороться, а пытаться встроить в систему трудовых отношений, институционализировать данную форму взаимодействия субъектов труда друг с другом, чтобы добиться максимального эффекта от ее использования. Сделать это можно только в случае изменения отношения к аутсорсингу со стороны участников рынка труда, считаем, что комплекс предложений, представленный в работе, позволит значительно упростить и ускорить этот процесс.

### Литература

1. Бобков В.Н., Вередюк О.В. Социальная уязвимость работников и общества как результат неустойчивости занятости // *Уровень жизни населения регионов России*. 2013. № 6. С. 7–11.
2. Бобков В.Н., Черных Е.А., Алиев У.Т., Курильченко Е.И. Неустойчивость занятости: негативные стороны современных социально-трудовых отношений // *Уровень жизни населения регионов России*. 2011. № 5. С. 13–26.

3. *Коркин А.Е.* Отношения по применению нетипичного труда: понятие, виды, общие вопросы правового регулирования: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. СПб., 2012.
4. *Котляров И.Д.* Аутсорсинг в сельском хозяйстве: современная ситуация и анализ перспектив // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2011. № 3 (77).
5. *Котляров И.Д.* Нестандартные формы занятости // Общество и экономика. 2015. № 1-2. С. 203–218.
6. *Луцкая Н.В., Лонцих П.А.* Аутсорсинг в России и США (обзор тенденций и перспектив аутсорсинга) // Вестник ИрГТУ. 2012. № 8 (67). С. 193–199.
7. *Македонский С.* Аутсорсинг в России: реальное значение и перспективы развития // CHIEF TIME. 2014. № 3. С. 62.
8. *Малоун Томас У.* Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. М.: Олимп-Бизнес. 272 с.
9. *Михайлов Д.М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособие для вузов. М.: КноРус, 2006. 256 с.
10. *Пищеничников С.В.* Заемный труд как форма нестандартных трудовых отношений // Современный юрист. 2013. № 4.
11. *Хейвуд Дж. Брайн.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». 2004. 176 с.
12. Аутсорсеры подошли к границам дозволенного. Электронный ресурс. URL: <http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2015/04/15/594935> (дата обращения: 21.05.2015).
13. Аутсорсинг и неустойчивая занятость в пищевой промышленности: Ответные стратегии профсоюзов. IUF 2006. Электронный ресурс. URL: [www.fpkk.ru/text/outourcing.pdf](http://www.fpkk.ru/text/outourcing.pdf) (дата обращения: 21.05.2015).
14. *Лепихина С.Н.* Роль аутсорсинга в мировой экономике // Вестн. Том. гос. ун-та. 2007. № 300-2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-aoutsorsinga-v-mirovoy-ekonomike> (дата обращения: 21.05.2015).

### Bibliography

1. *Bobkov V.N., Veredjuk O.V.* Social'naja uzajzvimost' rabotnikov i obshhestva kak rezul'tat neustojchivosti zanjatosti // Uroven' zhizni naselenija regionov Rossii. 2013. № 6. P. 7–11.
2. *Bobkov V.N., Chernyh E.A., Aliev U.T., Kuril'chenko E.I.* Neustojchivost' zanjatosti: negativnye storony sovremennyh social'no-trudovyh otnoshenij // Uroven' zhizni naselenija regionov Rossii. 2011. № 5. P. 13–26.
3. *Korkin A.E.* Otnoshenija po primeneniju netipichnogo truda: ponjatie, vidy, obshhie voprosy pravovogo regulirovanija: avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk. SPb., 2012.
4. *Kotljarov I.D.* Outsorsing v sel'skom hozjajstve: sovremennaja situacija i analiz perspektiv // Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2011. № 3 (77).
5. *Kotljarov I.D.* Nestandartnye formy zanjatosti // Obshhestvo i jekonomika. 2015. № 1-2. P. 203–218.
6. *Luckaja N.V., Loncih P.A.* Outsorsing v Rossii i SShA (obzor tendencij i perspektiv outsorsinga) // Vestnik IrGTU. 2012. № 8 (67). P. 193–199.
7. *Makedonskij S.* Outsorsing v Rossii: real'noe znachenie i perspektivy razvitija // CHIEF TIME. 2014. № 3. P. 62.
8. *Maloun Tomas U.* Trud v novom stoletii. Kak novye formy biznesa vlijajut na organizacii, stil' upravlenija i vashu zhizn'. M.: Oлимп-Biznes. 272 p.
9. *Mihajlov D.M.* Outsorsing. Novaja sistema organizacii biznesa: ucheb. posobie dlja vuzov. M.: KnoРус, 2006. 256 p.

10. *Pshenichnikov S.V.* Zajomnyj trud kak forma nestandartnyh trudovyh otnoshenij // *Sovremennyj jurist*. 2013. № 4.
11. *Hejvud Dzh. Brajn.* Outsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushhestv / per. s angl. M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams». 2004. 176 p.
12. Outsorsery podoshli k granicam dozvolennogo. Jelektronnyj resurs. URL: <http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2015/04/15/594935> (data obrashhenija: 21.05.2015).
13. Outsorsing i neustojchivaja zanjatost' v pishhevoj promyshlennosti: Otvetye strategii profsojuzov. IUF 2006. Jelektronnyj resurs. URL: [www.fpkk.ru/text/outsourcing.pdf](http://www.fpkk.ru/text/outsourcing.pdf) (data obrashhenija: 21.05.2015).
14. *Lepihina S.N.* Rol' outsorsinga v mirovoj jekonomike // *Vestn. Tom. gos. un-ta*. 2007. № 300-2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-outsorsinga-v-mirovoy-ekonomike> (data obrashhenija: 21.05.2015).