**Аутсорсинг с иностранным элементом**

**РЕФЕРАТ**

Магистерская диссертация: 88 стр., рис. 7, табл. 4, 95 источников.

АУТСОРСИНГ, МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, фирмЫ-аутсорсерЫ, ДОГОВОР АУТСОРСИНГА, СУЩЕСТВЕННЫЕ УСЛОВИЯ, СТОРОНЫ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

**Объект** **исследования** – общественные отношения, складывающиеся в сфере заемного труда, при котором заказчиком в сфере найма персонала выступает компания – нерезидент Республики Беларусь.

**Предмет исследования** – международные правовые акты и законодательство Республики Беларусь в сфере исследования, научная доктрина, судебная практика по теме исследования.

**Цель** **исследования** – проанализировать нормативные правовые акты в области аутсорсинга с иностранным элементом и выработать предложения по их совершенствованию.

**Методы исследования***:* эмпирический, причинно-следственный, статистический, научной абстракции, исторический, сравнительного правоведения. Также использовались такие общенаучные методы как обобщение, сравнение, синтез, анализ и другие методы.

**Исследования:** исследовано понятие аутсорсинга и исторические этапы его развития, проанализирована правовая природа договора аутсорсинга, рассмотрены формы, виды и модели аутсорсинга; изучен европейский рынок аутсорсинга, а также направления и перспективы развития аутсорсинга в Республике Беларусь; выделены недостатки и преимущества использования аутсорсинга; рассмотрены пути развития аутсорсинга в современных условиях.

**Структура** **магистерской диссертации:** введение, три главы основной части, заключение, список использованных источников.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические, методические и концептуальные положения сопровождаются ссылками на их авторов.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………….4**

**ГЛАВА 1 ПОНЯТИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ДОГОВОРА АУТСОРСИНГА………7**

1.1 История развития договора аутсорсинга………………………………………..7

1.2 Подходы к пониманию аутсорсинга…………………………………………...13

**ГЛАВА 2 ПРАВОВАЯ ПРИРОДА ДОГОВОРА АУТСОРСИНГА………….25**

2.1 Место договора аутсорсинга в системе гражданско-правовых договоров….25

2.2 Классификация договоров аутсорсинга……………………………………….31

**ГЛАВА 3 ХАРАКТЕРИСТИКА ДОГОВОРА АУТСОРСИНГА С ИНОСТРАННЫМ ЭЛЕМЕНТОМ……………………………………………...46**

3.1 Существенные условия договора аутсорсинга с иностранным элементом….46

3.2 Стороны и ответственность сторон по договору аутсорсинга с иностранным элементом…………………………………………………………………………...60

3.3 Перспективы развития правового регулирования аутсорсинговых отношений с иностранным элементом………………………………………………………….71

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………...76**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…………………………..82**

**ПРИЛОЖЕНИЯ…………………………………………………………………...89**

**ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире компании сталкиваются с давлением со стороны рынка. Все более ожесточается конкуренция, причем она может исходить как от иностранных компаний, так и от отечественных, которые при всех сложностях на внутреннем рынке постепенно развиваются. Чтобы успешно развиваться, стать конкурентоспособными и привлекательными для инвесторов, компаниям приходится задумываться об эффективности менеджмента и снижении издержек. Выживают и достигают успеха те, кто ведет свой бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных расходов при сохранении высокого качества товаров и услуг.

Данные тенденции оправдывают высокие требования к профессионализму участников производственного процесса и способствуют дальнейшему развитию разделения труда в экономике, а также формированию и совершенствованию новых сфер услуг, с помощью которых участники рынка получают возможность применять в своей деятельности новые знания, умения и технологии. Среди таких форм наиболее динамично развивающимся является аутсорсинг.

На сегодняшний день фирмы развивают свою деятельность в конкурентной и динамичной среде. Современное ведение бизнеса подразумевает высокие требования к качеству продукции, постоянное повышение эффективности и расширение деятельности, что, в свою очередь, требует более глубокого сосредоточения на главных бизнес-процессах фирмы. Одним из вариантов решения данного вопроса является перенос непрофильных видов деятельности на аутсорсинг.

Аутсорсинг представляет собой сильный управленческий инструмент, использование которого дает возможность фирме получить долгосрочные стратегические преимущества, а в среднесрочной перспективе - уменьшить стоимость сервисов.

Увеличивающееся количество сложностей в бизнес-процессах, дефицит в организационном развитии управленческих ресурсов, необходимость роста рентабельности деятельности и многое другое оправдывает необходимость рассмотрения аутсорсинга и его воздействия на экономику, а значит и на актуальность выбранной темы.

Любая фирма стремится к увеличению эффективности своей деятельности при наименьших потерях. Однако на сегодняшний день научно-технический прогресс и экономическая мысль постоянно развиваются, а перед любой фирмой стоит острая нужда успеть за новыми технологиями и идеями.

Аутсорсинг производства является одной из наиболее динамично развивающихся областей в современной мировой экономике, которая представляет собой особый элемент стратегии фирмы.

Аутсорсинг сегодня широко распространен в США и Европе. В Республике Беларусь, по некоторым данным, спрос на подобные услуги последние 7-8 лет ежегодно увеличивается на 40-50%; по данным Coleman Services, доля заказов со стороны белорусских и российских компаний в настоящее время составляет примерно 10%. Причины того, что Беларусь до сих пор находится в стороне от мировой тенденции, очевидны – нехватка опыта и информации. И, тем не менее, аутсорсинг в Республике Беларусь есть: ведь далеко не всем под силу держать в штате квалифицированного бухгалтера, профессионального юриста или опытного кадровика.

Однако, следует отметить, что несмотря на фактическое наличие аутсорсинговых отношений в Республике Беларусь, договор аутсорсинга, как основание возникновения данных правоотношений, не поименован в Гражданском кодексе Республики Беларусь (далее – ГК). Иными словами, действующее гражданское законодательство Республики Беларусь не знает определения договора аутсорсинга. Неясность понимания юридической природы этого договора, как в доктрине гражданского права, так и в правоприменительной практике обуславливает актуальность данного исследования.

Цель исследования – проанализировать нормативные правовые акты в области аутсорсинга с иностранным элементом и выработать предложения по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

-изучить понятие, сущность и историю возникновения аутсорсинга;

-проанализировать научные воззрения на понятие и сущность аутсорсинга;

-исследовать специфику аутсорсинга и формы ее организации;

-изучить понятие и юридическую природу договора аутсорсинга, выявить его место в системе гражданско-правовых договоров;

-рассмотреть процесс развития услуг аутсорсинга на мировом рынке и его перспективы;

-проанализировать современное состояние и направления развития договора аутсорсинга с иностранным элементом;

-разработать предложения по совершенствованию законодательства в сфере регулирования отношений аутсорсинга с иностранным элементом.

**Объект исследования** – общественные отношения, складывающиеся в сфере заемного труда, при котором заказчиком в сфере найма персонала выступает компания – нерезидент Республики Беларусь.

**Предмет исследования** – международные правовые акты и законодательство Республики Беларусь в сфере исследования, научная доктрина, судебная практика по теме исследования.

**Степень разработанности темы**. Значительный вклад в исследование проблем, касающихся аутсорсинга, внесли такие ученые, как Б.А. Аникин, Г.Л. Азоев, В.И. Данилин, Е.Г. Гинзбург, С.О. Календжян, Г.А. Морозов, С.И. Паринов, З.П. Румянцев, Д. Михайлов, И.Л. Рудая и др.

В научно-практических и теоретических исследованиях в области аутсорсинга глубоко затрагиваются общие вопросы концепции аутсорсинга: разные аспекты понятия аутсорсинга, его виды и формы, недостатки и преимущества, основные этапы перехода к аутсорсингу, особенности аутсорсингового контракта. Однако анализ литературы показал недостаточную степень изученности именно правых основ аутсорсинга, что составляет один из наиболее значимых аргументов для подготовки настоящего исследования.

**Методологическая база** исследования. Представленное исследование базируется на общенаучной методологии. В процессе курсового исследования использовались такие методы: эмпирический, причинно-следственный, статистический, научной абстракции, исторический, сравнительного правоведения. Также использовались такие общенаучные методы как обобщение, сравнение, синтез, анализ и другие методы.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней анализ правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические, методические и концептуальные положения сопровождаются ссылками на их авторов.

**ГЛАВА 1**

**ПОНЯТИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ДОГОВОРА АУТСОРСИНГА**

**1.1 История развития договора аутсорсинга**

Происхождение термина «аутсорсинг» берет истоки от английских слов «outside resource using», то есть использование внешних ресурсов [5, с. 57].

В международной практике данный термин имеет несколько определений [34, с. 44]:

-аутсорсинг представляет собой последовательность организационных решений, сущность которых заключается в последовательной передаче некоторых, ранее выполняемых фирмой самостоятельно видов деятельности или функций внешней (сторонней) фирме;

-аутсорсинг представляет собой современную методологию создания конкурентоспособных и высокоэффективных компаний в условиях жесткой конкуренции трех ключевых экономических центров – Европы, Японии и США.

Данное понятие стало применяться только в 80-х годах прошлого столетия, однако это не означает, что аутсорсинговые технологии зародились именно тогда. Сама мысль привлечения ресурсов компании для решения определенных задач организации сформировалась еще тогда, когда в научном менеджменте стали появляться такие термины как кооперация и разделение труда специализации [2, с. 17].

Началом аутсорсинга можно считать американские и британские юридические компании, которые еще в начале прошлого столетия стали оказывать действительные и консультативные услуги для решения судебных вопросов. Создание таких компаний именно в Америке и Великобритании неслучайно, потому что в этих странах прецедентная система правосудия, и для решения сложных вопросов необходимы специалисты высокой квалификации [24, с. 45].

Истоки практического применения аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышленности относятся к периоду «великого противостояния» двух великих менеджеров – Генри Форда и Альфреда Слоуна и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности – компаний Ford и General Motors.

Еще в 30-х гг. XX в. борьба лидеров автомобилестроения показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, опираться лишь на собственные ресурсы. Ряд процессов, обеспечивающих функционирование крупной компании, целесообразно и удобно передавать специализированным организациям. Вынесение производственных функций и функций управления за пределы компании положило начало новой формы разделения труда – практическому аутсорсингу. Не вдаваясь в исторические подробности, отметим практическую значимость модернизации межфирменных отношений, проведенную Г. Фордом и А. Слоуном. Однако в тот период времени она осталась незамеченной менеджерами других компаний. Поэтому этот период можно считать предысторией формирования аутсорсинговых отношений. И только начиная с 70-х гг. XX в. аутсорсинг в производстве автомобилей и других видов продукции становится основой организации и модернизации производственного процесса.

По нашему мнению, аутсорсинг в своем развитии прошел три этапа.

Первый этап связан с развитием международного производственного аутсорсинга. К примеру, в ежегодном отчете Всемирной торговой организации (далее – ВТО) за 1998 г. описывается производство «американского» автомобиля Ford следующим образом: 30 % стоимости автомобиля идет в Корею, где машина собирается; 17,5 % – в Японию в оплату компонентов и новейшей технологии; 7,7 % идет в Германию в оплату дизайна; 4 % – на Тайвань и Сингапур в оплату поставляемых мелких деталей; 2,5 % – в Великобританию за рекламу и маркетинговые услуги; 1,5 % – в Ирландию и Барбадос за информационную обработку данных [95].

Это означает, что только 37 % от произведенной стоимости поступает в США. Аналогичный процесс наблюдается при производстве куклы Барби. Фирма Mattel получает сырье (пластик и волосы) с Тайваня и Японии, осуществляет сборку в Индонезии и Малайзии, покупает саму куклу в США, а одежду для кукол в Китае, краски для раскрашивания куклы – в США [79].

Наиболее известным событием первого этапа развития аутсорсинга стала передача компанией Kodak центра обработки данных в обслуживание на десять лет компаниям IBM, Digital Equipment Corp. и Businessland Inc. Так, компания Kodak в начале 1990-х пришла к выводу, что достижение лидерства в сфере IT не входит в список целей компании. Таким образом, все IT-подразделение Kodak перешло к IBM (для которой лидерство в сфере IT было как раз одним из основных приоритетов), и в результате выиграли обе стороны. Kodak получила качественное IT-обслуживание, сократив расходы на него (платить IBM за услуги оказалось намного выгоднее, чем содержать собственный штат), IBM обрела контракт с крупным клиентом, IT-сотрудники подразделения получили возможность работы в компании по своему профилю и вследствие этого значительно улучшили свою квалификацию.

Сделка между Kodak и IBM стала настолько успешной, что тут же попала в список кейсов, изучаемых в программах MBA по всему миру, а сама IBM начала постепенно избавляться от производственных мощностей и переключила стратегический интерес на новое направление бизнеса, в котором и по сей день остается одним из мировых лидеров.

Таким образом, одновременно с распространением международного производства появляются и получают развитие формы аутсорсинга информационных технологий, которые становятся преобладающими к концу 1990-х гг., являясь переходным моментом первого и второго этапов развития аутсорсинга.

Лидером в развитии услуг IТ-аутсорсинга на сегодняшний день считается Индия, которая имеет 50–80 % мировых доходов от аутсорсинга. Следует отметить такие ведущие индийские компании в данной отрасли, которым присвоен уровень пятого стандарта SEI-CMM:

1. Tata Consultancy Services – компания имеет более 100 своих представительств в 32 странах мира, в которых работает порядка 24 тыс. сотрудников.

2. Wipro Technologies – самая ценная компания Индии 2001 г. по мнению журнала «Business Today». В компании работает около 27 тыс. сотрудников в 54 центрах разработок. Годовой оборот компании в 2003 финансовом году составил $902 млн.

3. Infosys Technologies – в компании работает более 25 тыс. сотрудников. Годовой оборот компании в 2003 финансовом году составил $753,8 млн. Темпы роста компании составляют около 50 % в год [1, с. 23].

Индийский город Бангалор называют «Кремниевой долиной Индии», так как в его окрестностях располагаются представительства многочисленных IT-компаний, сосредоточенные в основном в двух крупнейших кластерах: Electronics City и Whitefield (есть и другие: Inner Ring Road, Outer Ring Road, Bagmane).

Развитие IТ-аутсорсинга происходит одновременно с активным распространением на мировом рынке услуг ВРО-аутсорсинга, которые окончательно сформировались к концу 90-х гг. и стали базовой формой второго этапа развития.

Второй этап охватывает период развития аутсорсинга бизнес-функций и бизнес-процессов (business-process outsourcing – ВРО), базируется на выделении и обосновании функций и бизнес-процессов, необходимых и возможных к передаче сторонним или дочерним компаниям (оффшоринг). Если в середине 90-х гг. компании из развитых стран с осторожностью относились к использованию аутсорсинга в сфере ВРО, то уже с конца 90-х гг. международный аутсорсинг функций и бизнес-процессов: услуги в сфере бухучета; найма персонала; маркетинговых исследований; обработки первичной информации; многоуровневый комплекс по работе с покупателями и клиентами (SКМ) приобрел высокие темпы роста.

Журнал Fortune утверждает: как минимум 90 % современных предприятий используют аутсорсинг хотя бы одного бизнес-процесса. Toyota, Honda, Chrysler делегируют посторонним подрядчикам приблизительно 70 % бизнеспроцессов [7].

По оценкам экспертов компании Gartner на рынке ВРО отмечается рост на 10–12 % ежегодно. Наиболее динамично развивается этот рынок в Европе (14,7 % ежегодно). По другим оценкам ежегодное мировое обращение услуг аутсорсинга бизнес-процессов растет на 16,5 % [1, с. 30].

Как видим, второй этап развития международных аутсорсинговых отношений непосредственным образом связан с процессами фрагментации производства. Лауреат Нобелевской премии, американский экономист П. Кругман определяет аутсорсинг как географическое разъединение деятельности, связанной с производством товаров (или услуг) между двумя или несколькими странами [80].

При трансграничном аутсорсинге фирмы разбивают производственный процесс на более мелкие составляющие, шаги, ступеньки, каждая из которых размещается в различной географической локации. При этом выбор каждой локации зависит от того, где эта часть производства может быть выполнена с наименьшими затратами. Третий этап развития международного аутсорсинга начался с формирования в начале XXI в. нового, активно развивающегося сегмента рынка аутсорсинга, названного «аутсорсингом знаний» (КРО – Кnowledge Process Outsourcing) [81].

Несмотря на то, что КРО-аутсорсинг является результатом эволюционного взаимодействия технологий IТ и ВРО-аутсорсинга и может быть признан подвидом аутсорсинга функций и бизнес-процессов, нами он выделен в отдельную форму и этап развития международных аутсорсинговых отношений. Основанием для этого послужили масштабы и перспективы развития сектора КРО-аутсорсинга в мировой экономике. КРО предусматривает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в дальнейшем могут использоваться для поддержки принятия решений. В таком случае на аутсорсинг передаются интеллектуалоемкие (основанные на знаниях) процессы, такие как: формирование интеллектуальной собственности и оформление патентных заявок; юридические и медицинские услуги; обучение, консультации, исследования и разработки, а также анимации и дизайна. Аутсорсинг знаний наибольшее распространение получил на территории США.

Отличительными признаками КРО в сравнении со «стандартным» аутсорсингом бизнес-процессов является:

1) интеллектуалоемкий («знаниевый») характер бизнес-процессов на аутсорсинг;

2) высокая зависимость конкурентных преимуществ предприятия-заказчика от качества бизнес-процессов знаний отданных на аутсорсинг;

3) комплексный характер услуг аутсорсера услуг знаний, что чаще всего приобретает формат готовых бизнес-решений для предприятия-заказчика.

В аутсорсинге знаний предприятие-аутсорсер не только анализирует ситуацию в рамках компетенций определенного подразделения или процесса, а имеет соответствующие возможности и полномочия для принятия управленческих решений.

Невзирая на незначительный опыт распространения КРО, мировой практикой доказаны такие его преимущества:

1. Снижение расходов. В сферах, которые активно используют знание (в первую очередь исследования и разработки, анализ данных, интеллектуальная собственность), КРО может уменьшить расходы на 40–50 %. Наилучшими странами, в которых сосредоточенны ресурсы знаний и которые предоставляют дешевые услуги, являются Индия, Китай и Россия. По данным Boston Consulting Group, средняя годовая ставка ІТ-инженера в Индии составляет 5 тыс. долл., что составляет десятую часть заработной платы соответствующего специалиста в США [81]. Также к странам, которые предоставляют высококачественные услуги по низким ценам, относятся Филиппины, Чили и Мексика.

2. Привлечение дополнительной рабочей силы. В высокоразвитых странах существует проблема нехватки квалифицированных работников в наукоемких секторах. Для того чтобы данная проблема не влияла на компании, они передают часть своих бизнес-процессов в страны с высокой концентрацией высококвалифицированной рабочей силы.

3. Увеличение гибкости предприятия в рамках управления человеческими ресурсами и временем, что ускоряет реагирование на изменения рыночных потребностей. Это особенно важно в условиях высокой непредсказуемости социально-экономических процессов.

Наряду с очевидными выгодами КРО не лишен определенных рисков, в частности:

1. Доступ посторонних организаций к стратегически важной информации. Основой деятельности любой ориентированной на знание компании является безопасность ее ресурсов. KPO предусматривает передачу части стратегических знаний другой компании. Избежать риска потерь важных знаний можно, избрав аутсорсинговую компанию, которая имеет международный сертификат безопасности ISO 27000 [77].

2. Ограниченный контроль со стороны заказчика за уровнем квалификации персонала и качеством работы аутсорсинговой компании.

3. Эффективность КРО зависит от глубины партнерских отношений между заказчиком и аутсорсером, что быстро не достигается. Следовательно, необходимо разработать стратегию налаживания долговременных партнерских отношений между участниками КРО.

С появлением Интернета возникли новые технические возможности для эффективного осуществления «экономики знаний». Некоторые экономисты предсказывают, что в XXI в. в мире будет все больше организаций, построенных по типу солнечной системы: множество внешних компаний-подрядчиков, что вращаются в поле небольшой главной фирмы-организатора [10].

Обобщая теоретические взгляды разных исследователей и практические примеры применения того или иного вида аутсорсинга, логично сделать вывод, что со временем в содержании аутсорсинга происходит своеобразное «наращение» аналитической сложности его исходных функций и обеспечиваемых им результатов. Как следствие, в процессе использования аутсорсинга возникают глобальные цепочки создания стоимости (global value chains). Производство продукта проходит через целый производственный цикл в виде вертикальной цепочки создания стоимости продукта (value-added chain). И «каждое звено в цепочке добавляет определенную стоимость к первоначально используемым ресурсам» [28, с. 12].

Большинство ТНК для достижения высокой конкурентоспособности реализуют стратегию лидерства в издержках, подстраивая производственно-технологическую систему под максимальное снижение затрат на выпуск товаров и оказание услуг. Конкурентоспособность крупнейших нефинансовых ТНК в последние годы все больше связана с резко возросшей интернационализацией операций и созданием глобальных цепочек добавленной стоимости, основанных на сочетании собственного производства и аутсорсинга. Эта модель производства и логистики, основанная на специальных глобальных компетенциях ТНК в виде уникальных знаний и ноу-хау, интенсивном применении самых современных информационных и коммуникационных технологий, позволила ТНК освободиться от многих нерентабельных операций и сосредоточиться на наиболее прибыльных и перспективных сферах деятельности. Система накопления стоимости расширяет понятие цепочки стоимости и включает, таким образом, связи между предприятиями и отраслями.

Такие глобальные мультифирменные цепочки стоимости представляют собой поток или цепочку деятельности, где конечный продукт одного вида фирм становится ресурсом для другого вида фирм. Фирменная цепочка стоимости является, таким образом, частью более крупной системы, которая включает цепочки стоимости поставщиков, цепочки каналов распределения и цепочки конечных покупателей. Это означает, что в настоящее время глобальные цепочки создания стоимости, как правило, включают в себя как внутрифирменные взаимоотношения посредством прямых иностранных инвестиций, так и контрактные отношения. Связи существуют не только в фирменной цепочке стоимости, но также между различными цепочками. Производство превращается в систему межфирменных связей. Важнейшая цель межфирменных связей цепочки создания стоимости – максимизировать накопление капитала при одновременной минимизации затрат во всех звеньях цепочки, которые теперь распределены между различными фирмами. Координация и управление всей цепочкой стоимости от поставщиков сырья до конечных потребителей позволяет добиться максимальной эффективности и конкурентоспособности посредством кооперации всех участников обмена.

В этом процессе в полной мере проявляется экономическая природа аутсорсинга. Его уже недостаточно трактовать как чисто организационную форму МРТ (подетальную, поузловую специализацию). Мы считаем, что аутсорсинг – это новая форма взаимодействия экономических субъектов, представляющая альтернативу рыночной, позволяющая генерировать конкурентные преимущества, распределяемые между всеми участниками глобальной мультифирменной цепочки стоимости и выступать источником особой ренты – дохода, который создается совместно в процессе обмена отношениями и который не может быть создан каждой отдельно взятой компанией.

**1.2 Подходы к пониманию аутсорсинга**

Для анализа содержания аутсорсинга и особенностей, характеризующих его современное состояние, необходимо рассмотреть соответствующие основные понятия и категории, получившие распространение в юридической практике и используемые как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе.

В научной литературе неоноднозначно интерпретируются периоды зарождения и развития аутсорсинга, причем как в мировом, так и в отечественном масштабе. Аутсорсинг часто называют «феноменом XX в.», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», так как лишь с конца 80-х гг. XX в. это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение.

Как уже отмечалось выше, термин «outsourcing» в переводе с английского языка трактуется как «использование внешних ресурсов» или «внешних источников» и был введен в 1989 г, когда компания Eastman Kodak наняла сторонние организации для приобретения, запуска и сопровождения своих систем обработки информации [51, с. 31].

В странах, законодательство которых основано на прецедентном праве, решение вопросов юридического характера исторически передавалось специалистам, имеющим высокую квалификацию и необходимый опыт, именно в США и Великобритании впервые воспользовались опытом аутсорсинга в рамках предоставления юридических услуг.

В настоящее время существует множество определений аутсорсинга. Например, в современных экономических словарях аутсорсинг трактуется, как передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия с целью повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции преимущественно за счет более дешевой рабочей силы, привлекаемой со стороны.

Рассмотрим определения понятия аутсорсинг отечественных исследователей. З.С. Айвазян понимает под аутсорсингом «передачу определенных вспомогательных функций третьему лицу, специализирующемуся в этой области» [6, с. 12].

В.В. Поляков и Р.К. Щенин считают, что аутсорсинг – это «привлечение так называемой третьей стороны для решения проблем организации во взаимоотношениях с внешней средой, а также внутренних проблем, связанных с реализацией конкретных бизнес-процессов или использованием наукоемких технологий» [30, с. 27].

В.С. Витко, Е.А. Цатурян считают, что аутсорсинг – это «способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных, а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала» [10, с. 38].

А.Г. Ивлев понимает под аутсорсингом «организационное решение , оптимизирующее конфигурацию бизнес-системы, исходя из параметров «качество-издержки-обладание» [10, с. 39].

Таким образом, из вышеуказанных определений возможно выделить тенденцию к выделению двух основных групп понятия аутсорсинг: к первой группе относятся подходы, связанные с передачей-привлечением процессов (их элементов) организацией. Данная группа объединяет определения, отражающие так называемый «узкий» подход к термину «аутсорсинг» (Айвазян З.С.); ко второй группе отнесены подходы, отражающие интеграцию бизнес и оптимизацию деятельности организации. Данная группа объединяет определения, отражающие так называемый «широкий» подход к термину «аутсорсинг». (Поляков В.В., Щенин Р.К.).

Наряду с анализом определения понятия «аутсорсинг», еще одним из ключевых вопросов исследования категории «аутсорсинг» является вопрос классификации аутсорсинга. Проанализировав классификации аутсорсинга таких исследователей, как Аникин Б.А., Михайлов Д.М., Курбанов А.Х., Лозинский С.В, были выделены следующие классификационные признаки аутсорсинга: полнота передаваемого процесса (частичный или полный), вид деятельности (в зависимости от вида бизнес-процесса), длительность передачи на сторону, отрасль применения, отношение к профильной деятельности, форма (вид контрактных условий), ресур, доля капитала аутсорсера.

Глобализация, оцифровка и цель предприятий снизить свои затраты привели к росту аутсорсинга и офшоринга профессиональных услуг.

Основываясь на аутсорсинг крупных фирм, формируются сети производственных специализированных комплексов, в которые входят сотни организаций (в частности, и зарубежные), которые связаны между собой единством производственных целей и технологии. Переход к таким комплексам подразумевает создание условий для развития и международной предметной, технологической подетальной специализации. Стоит выделить, что в роли компаний, которые выполняют заказы фирм-аутсорсеров, активно выступают компании развитых, а не развивающихся стран, что объясняется присутствием у них большого опыта применения новейших технологий управления и производства. К примеру, крупные европейские компании NEC, Celestino и японские Casio Computer заключили в 2014 – 2015 гг. серию долгосрочных контрактов на много лет с транснациональной корпорацией США Flex tronics International, передав ей заказ на сумму в четыре миллиарда долларов на сборку электронных приборов.

Для выполнения контракта корпорация США купила завод в Малайзии и взяла в аренду предприятие в Японии на 2,4 тысячи рабочих мест.

Самым крупным сегментом рынка по объему расходов является оборудование. Значительный рост объемов информации обуславливает спрос на системы хранения данных и серверы. Масштабное распространение центров облачных решений и обработки данных обеспечивает устойчивый спрос на разные виды сетевого оборудования. Рынок персональных компьютеров постепенно сокращается в объеме, тогда как рынок мобильных устройств уверенно растет.

Наиболее динамично получил развитие рынок аутсорсинга бизнес-процессов. В настоящее время на мировом рынке доминируют шесть американских компаний – HP, IBM, Computer Sciences, Accenture, Affiliated Computer Services и EDS. Однако перспективы роста на данном рынке обуславливают увеличение числа европейских компаний, которые переключаются на этот бизнес с классического аутсорсинга. Среди таких фирм можно отметить Bayer Business Services, которая выделяется из структуры производителя химических препаратов и медикаментов концерна Bayer AG, а также компания SAP, чья технологическая платформа является основной предложений многих европейских аутсорсинговых компаний.

Тенденции к развитию комплексных предложений по аутсорсингу бизнес-процессов на основе унификации требований к поставщикам услуг аутсорсинга, использования информационных технологий, стандартизации бизнес-процессов, совершенствования технологической базы аутсорсинга бизнес-процессов дают возможность говорить об аутсорсинге бизнес-процессов в качестве «завтрашнего дня» методологии аутсорсинга в практике и теории менеджмента организации.

За последние несколько лет в число государств – поставщиков рынка аутсорсинга вошли Китай, Мексика, Филиппины, Индия и восточно-европейские страны в качестве представителей «новой экономики», которая переживает существенный подъем в области использования и производства информационных технологий.

Согласно мнению аналитиков, ключевую роль в развитии рынка сыграют слияния, в частности финансовых корпораций. К примеру, Bank Of America поручил компании EDS заняться информационными и голосовыми сетями корпорации FleetBoston за 1,1 млрд долл. в течение восьми лет. Корпорация FleetBoston была куплена банком в апреле 2004 г. Средняя стоимость контракта в 2004 г. составила 418 млн долл. против 220 млн долл. в эквиваленте на сегодняшний день. Все больше компаний заключают контракты на аутсорсинг более чем одного бизнес-процесса [75, с. 496].

Изучая направления и тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг, стоит отметить, что спрос на информационные услуги обеспечивается растущей сложностью и многообразием применяемых корпоративных IT-систем, которые требуют больших затрат на обучение, установку, обслуживание и интеграцию. IT-аутсорсинг, т.е. передача сторонним организациям функций по обслуживанию и поддержке информационной инфраструктуры, является одним из ключевых направлений на данном рынке.

Наиболее развивающимся сегментом мирового IT-рынка является программное обеспечение, рост которого за последние несколько лет ежегодно превышал шесть процентов. Больше половины совокупного объема данного сегмента составляют различные категории приложений, оставшееся приходится на средства разработки и системное программное обеспечение. Наиболее динамично развивается категория приложений для компаний совместной работы, в частности, решений для совместного доступа к файлам и внутрифирменных социальных сетей: каждый год их объем увеличивается больше чем на 20%. Также быстро развивается категория решений для аналитики и управления базами данных с ростом каждого года более восьми процентов. Стабильно высокий спрос сохраняется на решения для управления отношениями с клиентами, решения для обеспечения безопасности и управления ресурсами предприятия.

Среди стратегических направлений развития IT-рынка особое место занимают аналитика больших объемов данных, облачные технологии, интеграция технологий социальных сетей и мобильных устройств в корпоративную среду. Совокупность этих процессов и технологий IDC объединяет их в собирательный термин «Третья платформа», в ближайшие несколько лет развитие которой приведет к трансформации бизнес-моделей в большинстве отраслей.

Доля сегмента IT-тренингов и обучения будет снижаться по мере увеличения возможности бесплатного обучения в социальных сетях и недорогих онлайн-курсов. На мировом рынке IT-услуг доля аутсорсинга остается достаточно небольшой. Все преимущества облачных технологий (возможность быстро получить IT-инфраструктуру в аренду, применять ее по требованию и оплачивать по факту использования) известны пользователям, но многие организации все еще боятся внедрять эти технологии, что обусловлено вопросами безопасности и отсутствием общей культуры аутсорсинга.

Отсутствие в штате большинства компаний персонала с компетенциями, которые необходимы для их поддержки и эффективного внедрения, увеличивающаяся сложность информационных систем предоставит стабильно растущий спрос на рынке IT-услуг. Динамично будет развиваться направление IT-аутсорсинга, в том числе в сфере обеспечения комплексной безопасности инфраструктуры.

Изменения в качественном плане процессов, которые происходят на современном рынке услуг аутсорсинга, находят отражение также в смещении акцентов в оценках потенциала аутсорсинг-проектов.

На сегодняшний день значительное внимание уделяется формированию и становлению стратегических альянсов крупных организаций с малыми и средними специализированными предприятиями в пределах глобальных аутсорсинг-проектов.

В аутсорсинг-проекте стратегический альянс партнеров базируется на двух принципиальных положениях, а именно:

- партнерство в управлении рисками;

- партнерство в создании стоимости.

Формирование стратегических альянсов предоставляет возможность объединить ресурсы и ноу-хау обеих сторон таким образом, чтобы в максимальной мере эффективно использовать их общие рыночные шансы, открывает перед партнерами новые источники и рынки получения прибыли. Специалисты уверены, что именно стратегические альянсы крупных организаций с мелкими и средними специализированными фирмами на базе глобального аутсорсинга представляют собой те структуры, которые будут в ближайшем будущем доминировать на рынке.

Развитие рынка услуг аутсорсинга можно характеризовать такими основными тенденциями, как:

- углубление специализации, дифференциация услуг аутсорсинга, с одной стороны, и переход к аутсорсингу бизнес-процессов, формирование комплексных предложений поставщиков мирового уровня – с другой;

- увеличение стоимости отдельных контрактов вместе с ростом объемов бизнеса, рост объемов услуг аутсорсинга в отдельных сегментах рынка;

- создание стратегических альянсов крупных компаний с мелкими и средними специализированными фирмами на базе глобального аутсорсинга.

В Республике Беларусь аутсорсинг опосредуется исключительно гражданско-правовым договором между двумя компаниями и трудовым договором между работником и его нанимателем, который предоставляет аутсорсинговые услуги на белорусском рынке. Для нас это сравнительно новый вид услуг, поэтому компании относятся к нему с осторожностью. В основном его использует малый и средний бизнес.

Впервые аутсорсинг в нашей стране появился в 1993 году: компания IBM разработала заказанное программное обеспечение в удаленном режиме. С этого времени аутсорсинг начал широко применятся в IT-сфере. Около 80 компаний Парка высоких технологий используют аутсорсинг. Отечественные компании начинают использовать комплексный аутсорсинг IT-инфраструктуры и пакет услуг представительского аутсорсинга.

Правовую основу для применения аутсорсинга составляют положения гражданского законодательства, однако специальных норм, регулирующих данные правоотношения, не существует. Понятие «аутсорсинг» заимствовано из законодательства западных стран и закреплено в [постановлении](consultantplus://offline/ref=83A2B936E60C22B71F9DB1CDE0F56CA0F03872D144A6F28353B522F66A04A3FFBE9939C74E891B85D0771F1C7F26A2CFF2AAq0W8H) Совета Министров Республики Беларусь от 2 февраля 2010 г. № 145 «Об утверждении технического регламента Республики Беларусь «Парфюмерно-косметическая продукция. Безопасность» (ТР 2010/017/BY)» и в [письме](consultantplus://offline/ref=83A2B936E60C22B71F9DB1CDE0F56CA0F03872D144A1F78655B52CAB600CFAF3BC9E36984B9C0ADDDF7501027A3DBECDF0qAW8H) Национального банка Республики Беларусь от 26 января 2006 г. № 23-14/13 «Об использовании в работе принципов управления операционным риском». Функции передаются на аутсорсинг на основе длительного контракта (не менее одного года).

Кроме упоминания понятия, аутсорсинг больше прямо не регламентирован в нормативных правовых актах, однако косвенно можно найти предпосылки к установлению его правового регулирования.

Так, [Указ](consultantplus://offline/ref=83A2B936E60C22B71F9DB1CDE0F56CA0F03872D144AEF38E57BE2CAB600CFAF3BC9E36984B9C0ADDDF7501027A3DBECDF0qAW8H) Президента Республики Беларусь от 6 июля 2005 г. № 314 «О некоторых мерах по защите прав граждан, выполняющих работу по гражданско-правовым и трудовым договорам» косвенно затрагивает вопросы правовой регламентации аутсорсинга при заключении гражданско-правовых договоров на выполнение работ, оказание услуг и создание объектов интеллектуальной собственности. Налоговый [кодекс](consultantplus://offline/ref=83A2B936E60C22B71F9DB1CDE0F56CA0F03872D144A6F28550B725F66A04A3FFBE9939C74E891B85D0771F1C7F26A2CFF2AAq0W8H) Республики Беларусь (далее – НК) содержит положения, касающиеся понятий услуг, места, порядка их оказания (выполнения работ). Согласно [Закону](consultantplus://offline/ref=83A2B936E60C22B71F9DB1CDE0F56CA0F03872D144A3F68458B52CAB600CFAF3BC9E36984B9C0ADDDF7501027A3DBECDF0qAW8H) Республики Беларусь от 31 января 1995 г. № 3563-XII «Об основах государственного социального страхования» граждане, работающие у юридических лиц, индивидуальных предпринимателей по гражданско-правовым договорам, предметом которых являются оказание услуг, выполнение работ и создание объектов интеллектуальной собственности, подлежат обязательному государственному социальному страхованию.

Правда, в [ГК](consultantplus://offline/ref=83A2B936E60C22B71F9DB1CDE0F56CA0F03872D144A3F28E56BC71A16855F6F1BB91699D5E8D52D2DD6B1F076121BCCFqFW2H) закреплено, что стороны могут заключить договор с элементами различных договоров, предусмотренных законодательством (смешанный договор). По словам В.В. Подгруши, «при оценке содержания смешанного договора необходимо в первую очередь выяснить (установить), какие условия подпадают по своему содержанию под действие поименованных в законе договоров и какой они носят характер. По общему правилу к смешанному договору должны применяться в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если только стороны сами не договорятся о том, какое законодательство применяется к их договору, либо если иное не предопределено существом договора» [7].

Основные направления, по которым идет развитие аутсорсинга в Республике Беларусь, – бухгалтерский, юридический и IT-аутсорсинг. Некоторые организации предлагают кадровый, логистический, транспортный аутсорсинг, однако их доля на рынке невелика.

Для белорусских компаний (в основном малого и среднего бизнеса) аутсорсинг актуален: несмотря на то что многие из них имеют в штате бухгалтеров, юристов, менеджеров для выполнения поставленных функций, практика складывается так, что не всегда можно привлечь для решения сложных и требующих особых знаний проблем своих работников, поскольку их специализация часто не позволяет решать ряд производственных задач. Если появляется необходимость в услугах работника определенного профиля, проще обратиться к аутсорсинговой компании, которая предлагает высококвалифицированную помощь, услуги на некоторый срок, чем содержать такого специалиста, платить ему зарплату, отпускные и др.

Ряд компаний предлагают юридический аутсорсинг, который заключается в анализе и контроле важнейших сделок, взыскании дебиторской задолженности, помощи в лицензировании и сертификации деятельности, представительстве в интересах клиента в государственных органах, участии в ведении переговоров. Однако существуют отрицательные моменты: у привлеченной компании отсутствует комплексное видение правовой ситуации, нередко высока стоимость услуг.

Еще один вид аутсорсинга, который достаточно широко распространен среди белорусских организаций, – бухгалтерский. Данный вид услуг востребован благодаря своим преимуществам: компания фокусируется на профильной деятельности, сокращаются и контролируются издержки, высвобождаются внутренние ресурсы, разделяются бизнес-риски, замещаются отсутствующее оборудование и технологии.

Некоторые виды аутсорсинга только приходят на белорусский рынок. Это, в частности, аутсорсинг:

- кадровый (управление кадрами или кадровое администрирование, кадровое делопроизводство);

- маркетинговый (выполнение всех или части функций маркетинга организации специалистами другой компании, а также передача ей функций по разработке маркетинговой стратегии, сбору и аналитической обработке данных, предоставление консультаций в области маркетинга и др.);

- PR-аутсорсинг (11,9% всего рынка PR-услуг);

- фриланс (лицо нанимается только для выполнения установленного перечня работ без заключения с работодателем долговременного договора);

- краудсорсинг (передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты, не подразумевающей заключения трудового договора);

- субконтрактинг (промышленное предприятие (контрактор) размещает на другом предприятии (субконтракторе) заказ на разработку или изготовление продукции либо на выполнение технологических процессов в соответствии с требованиями заказчика, что позволяет компании-контрактору выстроить более действенную и эффективную организационную структуру производства);

- коворкинг (от англ. coworking – совместно работающие) – для более эффективной работы создаются территориальные объединения и сообщества, которые на данный момент широко развиты в странах Европы.

Преимущества аутсорсинга:

- уменьшение расходов на оплату и содержание постоянного штата работников;

- получение необходимых высококвалифицированных работников за короткий срок;

- освобождение организационных, финансовых и человеческих ресурсов для развития новых направлений деятельности;

- сосредоточение на изучении новых тенденций и современных технологий на рынке;

- решение вопросов и стратегических задач компании.

Факторы, препятствующие развитию аутсорсинга в Беларуси:

- отсутствие правового регулирования или шагов в этом направлении;

- отсутствие правоприменительной практики заключения комплексных договоров на обслуживание;

- высокий уровень неисполнения договорных обязанностей;

- недостаток финансирования белорусских компаний;

- увеличение предпринимательского риска при использовании данных услуг;

- недоверие к поставщикам аутсорсинговых услуг или работ в связи с большими рисками;

- боязнь утечки коммерческой тайны компании;

- отсутствие ценообразования на данные услуги;

- низкая правовая культура руководителей компаний;

- психологические барьеры руководителей компаний, а также инертность их мышления, несамостоятельность в принятии стратегических решений;

- малый опыт применения аутсорсинга в хозяйственной деятельности организаций различных отраслей.

Указанные факторы являются временными, и законодательное закрепление правовых основ аутсорсинга помогло бы компаниям во времена кризиса выйти на новые рыночные сегменты, способствовало бы росту конкурентоспособности и привлечению инвесторов, эффективному и четкому менеджменту многих бизнес-процессов организации, снижению расходов на персонал, повышению качества и надежности выполняемых функций и задач, повысило бы уровень профессионального оперативного руководства.

На практике процесс оказания услуг аутсорсинга регламентируется теми нормами ГК Республики Беларусь, которым соответствует фактическое содержание взаимоотношений между заказчиком и фирмой-аутсорсером.

Во многих случаях оказание услуг аутсорсинга регулируется нормами [главы 39](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B643BBD25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК.

В соответствии с [п. 1 ст. 733](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B643BBB25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК по договору возмездного оказания услуг одна сторона (исполнитель) обязуется по заданию другой стороны (заказчика) оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги [13].

Отдельные виды аутсорсинга включают комплекс сервисных услуг, в связи с чем должны оформляться смешанными договорами, содержащими максимум договорных условий, регулирующих все возможные аспекты взаимоотношений между заказчиком и аутсорсером. В связи с тем? что услуги аутсорсинга также включают работы, в рассматриваемом договоре оказывается и много других общих с подрядом особенностей.

По этой причине [ст. 737](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B643AB925D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК допускает применение общих положений о подряде ([статьи 656](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B673BBA25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) – [682](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B6533BE25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК) и положений о бытовом подряде ([статьи 683](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B6533BD25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) – [695](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B6530B925D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК) к договору возмездного оказания услуг, если это не противоречит [статьям 733](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B643BBA25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) – [736](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B643ABA25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК, а также особенностям предмета договора возмездного оказания услуг.

При этом отношения между работником и организацией-провайдером регулируются законодательством о труде, отношения между организацией-заказчиком и организацией-провайдером – гражданско-правовым договором, а отношения «организация-заказчик – работник» формально не регулируются ни гражданским, ни трудовым законодательством.

Организация-заказчик и организация-провайдер связаны между собой гражданско-правовыми отношениями по оказанию услуг. В рамках этих отношений организация-заказчик получает услуги, оказываемые направленными ему работниками организации-провайдера. Организация-провайдер непосредственно связана с его работниками трудовыми отношениями и является соединительным звеном между организацией-заказчиком и работниками.

В договоре о полной материальной ответственности принимают участие наниматель и работник. Возникает вопрос: как связаны между собой организация-заказчик и работники организации-провайдера с точки зрения материальной ответственности?

Работники несут материальную ответственность в полном размере ущерба, причиненного по их вине нанимателю, в установленных [статьей 404](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C540AB161EE4207F18F42177917DEBD46639D56396E35B825D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) Трудового кодекса Республики Беларусь (далее – ТК) случаях и ограниченную материальную ответственность в установленных [ст. 403](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C540AB161EE4207F18F42177917DEBD46639D56396E35BC25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ТК случаях.

На первый взгляд кажется, что ущерб подлежит возмещению, если причинен нанимателю организации-провайдера. Но следует обратить внимание на то, что организация-провайдер не имеет в своей собственности имущества, которому работники могли бы причинить ущерб, так как такое имущество находится у компании-заказчика.

В соответствии с правовой нормой [ч. 1 п. 1 ст. 937](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563C653AB825D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК юридическое лицо либо гражданин возмещает вред, причиненный его работником при исполнении своих трудовых (служебных, должностных) обязанностей. Как следует из разъяснений [ч. 2 п. 1 ст. 937](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563C653AB925D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК под работниками понимаются как граждане, выполняющие работу на основании трудового договора (контракта), так и граждане, выполняющие работу по гражданско-правовому договору, если при этом они действовали или должны были действовать по заданию соответствующего юридического лица или гражданина и под его контролем за безопасным ведением работ.

В связи с тем обстоятельством, что работники, оставаясь в штате организации-провайдера, на самом деле выполняют работу в организации-заказчике, подчиняясь ее правилам внутреннего трудового распорядка, а также другим локальным нормативным правовым актам, и могут нанести вред только имуществу организации-заказчика, третьим лицом, которому следует возмещать ущерб, является организация-заказчик. По этой причине можно возложить полную материальную ответственность на работников организации-провайдера по следующей схеме.

1. Работник принят на работу в организацию-провайдера и между ними заключен трудовой договор (контракт) и договор о полной материальной ответственности.

2. Организация-провайдер направляет работника в организацию-заказчика, где он выполняет свою трудовую функцию, используя имущество организации-заказчика, которое он впоследствии повреждает.

3. Согласно [ч. 1 п. 1 ст. 937](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563C653AB825D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК организация-провайдер должна возместить вред, причиненный его работником при исполнении своих трудовых (служебных, должностных) обязанностей в организации-заказчике.

4. В соответствии с [п. 1 ст. 950](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563C6437BD25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК лицо, возместившее вред (в рассматриваемом случае таким лицом является организация-провайдер), причиненный другим лицом (работником при исполнении им служебных, должностных или иных трудовых обязанностей, лицом, управляющим транспортным средством и т.п.), имеет право обратного требования (регресса) к этому лицу в размере выплаченного возмещения, если иной размер не определен законодательством, или в порядке, им устанавливаемом.

Поэтому появляются все основания привлечь соответствующего работника организации-провайдера к полной материальной ответственности за вред, причиненный им в организации-заказчике при исполнении должностных, служебных или трудовых обязанностей.

Таким образом, на сегодняшний день в белорусском законодательстве нет единого документа, регламентирующего понятие и суть аутсорсинга; порядок контроля надзорных органов за операциями по аутсорсингу не определен; отсутствует актуальный, полный и достоверный классификатор данных услуг, а также единый подход к качественной и количественной оценке эффективности передачи отдельных или всех функций на аутсорсинг. Сейчас компании используют метод сравнения себестоимости выполнения работ или услуг внутренними ресурсами и стоимости аутсорсинга. В связи с этим можно констатировать, что в Республике Беларусь затянулась стадия формирования рынка аутсорсинговых услуг, и поэтому еще рано говорить о четко регламентированной деятельности.

Международные производственно-кооперационные отношения предоставляют возможность масштабнее использовать преимущества технического прогресса, снижения издержек производства, повышения эффективности производственных процессов, устанавливать долговременные производственные и технические связи с ведущими промышленными организациями данной отрасли, без существенных затрат расширять экспорт товаров, гарантировать относительную стабильность экспортно-импортных операций на основе договоров о делегировании функций представительства, выпускать конкурентоспособную продукцию.

Несмотря на множество трудностей геополитического и экономического характера, рост рынка IT-аутсорсинга будет продолжаться. Он даст возможность открыть фирмам путь к новым возможностям и реализовать структурные и стратегические преобразования бизнеса.

**ГЛАВА 2**

**ПРАВОВАЯ ПРИРОДА ДОГОВОРА АУТСОРСИНГА**

**2.1 Место договора аутсорсинга в системе гражданско-правовых договоров**

Анализ современного уровня развития общественных отношений показывает, что появляются новые сферы, в которых данные отношения формируются. Особенно динамично на сегодняшний день развивается сфера услуг, что выражается в появлении новых видов различных услуг. Одним из таких относительно новых для Республики Беларусь направлений является аутсорсинг.

Несмотря на использование данного механизма на практике многими участниками гражданских правоотношений, остаются не исследованным до конца вопросы понятия, правовой природы и значения аутсорсинга. Кроме того, необходимо отметить и отсутствие четкой правовой регламентации аутсорсинговых правоотношений, не исследованы в достаточной степени вопросы договорного регулирования отношений в сфере аутсорсинга. Все это указывает на необходимость проведения комплексного исследования проблем правового регулирования договора аутсорсинга в Республике Беларусь с целью выявления его сущности, значения и правовой природы. [29, с. 91].

Аутсорсинг уже достаточно много лет используется европейской и американской правовыми системами. Среди стран СНГ аутсорсинг нашел наиболее широкое применение в Российской Федерации, особенно в сфере информационных технологий и в области нефтедобычи [30, с. 35].

Несмотря на все эти обстоятельства, единых подходов в правовом регулировании аутсорсинга на сегодняшний день не существует. В юридической литературе ведутся дискуссии относительно понятия и правовой природы договора аутсорсинга. При этом в белорусском законодательстве, несмотря на использование договора аутсорсинга на практике, правовая регламентация данного вида договорных отношений отсутствует.

О широком распространении аутсорсинга свидетельствуют различные сферы его применения: бухгалтерский аутсорсинг [59], юридический аутсорсинг [41], кадровый аутсорсинг [56], аутсорсинг социально-трудовых отношений в учреждениях высшего профессионального образования [25], аутсорсинг информационных технологий [18], аутсорсинг в армии [21], аутсорсинг государственных услуг [61], аутсорсинг в инновационной сфере [11] и др.

В учебной литературе дается следующее определение аутсорсинга – это последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне» [4, с. 7].

Некоторыми юристами-практиками в определении аутсорсинга подчеркивается его договорный характер. Так, например, под аутсорсингом предлагается понимать передачу организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций другому исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами [62, с. 54].

В научных работах предлагается более широкое понятие аутсорсинга, в соответствии с которым аутсорсинг в целом и международный аутсорсинг в частности представляют собой специфическую форму бизнеса в национальной и мирохозяйственной среде соответственно, предполагающую вовлечение на возмездной основе в процесс создания стоимости товаров и услуг, предлагаемых компанией-аутсорсером на национальных и мировых рынках внешних (зарубежных) поставщиков путем передачи им для исполнения части либо всех функций (процессов) в целях повышения международной конкурентоспособности аутсорсера за счет использования имеющихся конкурентных преимуществ контрагента [37, с. 188].

Таким образом, аутсорсинг – широкое понятие, объединяющее различные формы взаимовыгодного сотрудничества. К аутсорсингу, в частности, можно отнести:

- использование услуг специализированных организаций для решения внутренних задач компании (например, разработки проектов, кадрового обеспечения, обучения персонала);

- приобретение у сторонних компаний услуг по реализации отдельных бизнеспроцессов (например, в сфере логистики, информационного и финансового обслуживания и т.п.);

- вынесение производства (частично или полностью) в регионы с более дешевой рабочей силой;

- реализацию проектов (частично или полностью) силами внешних организаций, располагающих необходимыми ресурсами, в том числе высококвалифицированным персоналом;

- вынесение части активов за пределы предприятия, создание дочерних фирм и совместных предприятий для выполнения отдельных видов деятельности (производства или услуг) [33, с. 146–147].

Однако в юридической и экономической литературе ведутся дискуссии относительно содержания аутсорсинговых отношений. Некоторые авторы отмечают, что аутсорсинг представляет собой скорее экономическое понятие, нежели правовое – с юридической точки зрения цель заключения договора на его квалификацию не влияет. При этом предлагается следующее определение: «аутсорсинг» – способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных (вспомогательных), а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала [10, с. 14].

Таким образом, главным источником правового регулирования отношений, складывающихся при осуществлении аутсорсинга, являются договорные нормы. В первую очередь действуют нормы, установленные в договоре аутсорсинга. При этом любой договор аутсорсинга должен учитывать следующие особенности:

- обязательно использовать в тексте самого договора и подтверждающих его исполнение соответствующих документов дословную терминологию [ГК](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEAF463B9154387933BB3086D3EFmDT2H);

- текст договора должен включать все существенные условия для договоров данного вида (например, договора возмездного оказания услуг);

- максимально детализировать предмет договора;

- правовой статус организации-аутсорсера не должен вызывать сомнений, в связи с чем целесообразно проверить сам факт существования и деятельности организации, оказывающей услуги;

- договор должен быть подписан надлежащими должностными лицами как со стороны заказчика, так и со стороны аутсорсера;

- необходимо проверить наличие лицензии у фирмы-аутсорсера в тех случаях, когда это законодательно предусмотрено. Отношения, возникающие в связи с осуществлением лицензирования отдельных видов деятельности, регулируются [Положением](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520BB46CEE4207F18F42177917DEBD46639D56386736BF25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) о лицензировании отдельных видов деятельности, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 01.09.2010 № 450 «О лицензировании отдельных видов деятельности»;

- обеспечить соразмерность стоимости оказанных услуг их объему, качеству и трудозатратам;

- организовать учет договоров аутсорсинга в журнале регистрации договоров;

- организовать учет выданных доверенностей лицам, уполномоченным подписывать договоры, в специальном журнале регистрации;

- операции по оказанию аутсорсинговых услуг должны быть тщательно документированы.

Договор аутсорсинга в силу своей специфики имеет ряд особенностей, о которых следует помнить, заключая договор.

В связи с тем что договор аутсорсинга чаще всего заключается в форме договора возмездного оказания услуг, все существенные условия данного договора, предусмотренные в [ГК](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEAF463B9154387933BB3086D3EFmDT2H), должны быть включены в договор аутсорсинга.

Одним из существенных условий является предмет договора. Что именно входит в перечень услуг аутсорсера, должно быть отражено в договоре подробно. Поскольку невключение в договор какого-либо действия имеет четкие правовые последствия, аутсорсер не обязан будет их выполнять. Также расплывчатое указание услуг может привести к различной трактовке их внутреннего содержания не только аутсорсером и компанией, но и самим работником.

Вместе с тем возможны такие виды услуг, в которых результат становится неотъемлемой частью соответствующих действий как таковых. В этом случае можно исходить из принципа: нет результата – нет и действий. Тем самым имеется в виду, что наличие или, напротив, отсутствие подобного результата позволяет определить, совершены или не совершены действия в соответствии с принятым на себя исполнителем обязательством.

Одним из примеров может служить оказание бухгалтерских услуг. По этому поводу заключается договор на подготовку финансовой (бухгалтерской) отчетности организации. Целью бухгалтерской деятельности является разработка финансовой (бухгалтерской) отчетности, по завершении которой составляется баланс, представляющий собой официальный документ, выражающий в установленной форме результат движения средств организации.

Еще одним существенным условием договора аутсорсинга является срок и порядок оплаты услуг. При отсутствии цены в договоре действует правило «об обычной цене» ([п. 3 ст. 394](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D56396E3ABB25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК, [п. 1 с. 663](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B6632BA25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК).

В связи с тем, что правовые отношения существуют у организации-получателя и организации, предоставляющей услуги аутсорсинга, организация-получатель не застрахована от ошибок предоставленных работников и воздействовать на них никак не может. По этой причине в договоре аутсорсинга следует предусмотреть последствия случаев некачественного выполнения работы, пропуска срока осуществления определенных действий, например сдачи бухгалтерской отчетности, пропуск срока которой чреват не только штрафом для организации со стороны налоговых органов, но и такими неблагоприятными последствиями, как приобретение репутации недобросовестного налогоплательщика. Такие последствия трудно оцениваются в денежном выражении, поэтому в договоре нужно предусмотреть отдельные нормы о каждом виде ответственности.

Также в договоре необходим пункт о замене работника в случае болезни или других непредвиденных обстоятельств. Организация платит за оказание определенных услуг и предполагает, что они будут оказываться непрерывно.

Наиболее полно своеобразие договора аутсорсинга как одного из видов договоров возмездного оказания услуг выражается в распределении рисков между сторонами. Так, исходя из [статей 372](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D56396E33B825D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH), [735](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563B643BB725D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК гражданское законодательство Республики Беларусь ставит последствия обнаружившейся невозможности исполнения обязательства для сторон в зависимость от наличия в том их вины. Иногда возможны ситуации смешанной вины, т.е. вины обеих сторон. В подобных случаях суд может обязать заказчика уплатить исполнителю указанную в договоре стоимость работ лишь частично. Из-за такой двусмысленности норм в договоре следует указать конкретные виды ответственности.

При оформлении правоотношений для привлечения работников организации-услугодателя (провайдера) к материальной ответственности наниматели часто допускают ошибки. Для их исключения следует соблюдать следующие правила.

Во-первых, не нужно включать в договоры аутсорсинга условие о взыскании ущерба организацией-заказчиком непосредственно с работника организации, предоставляющей услуги аутсорсинга (провайдера), потому что это противоречит [статьям 403](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C540AB161EE4207F18F42177917DEBD46639D56396E35BC25D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH), [404](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C540AB161EE4207F18F42177917DEBD46639D56396E35B825D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ТК и [ч. 1 п. 1 ст. 937](consultantplus://offline/ref=FF705F9C9A7D5CF5F1C13573A17B490CDDCFE8B4131D5C520CB160EE4207F18F42177917DEBD46639D563C653AB825D082A9873E9502E50A342759624Fm4TCH) ГК. Приказы организации-заказчика об удержании с работников организации-провайдера также будут недействительными, а добровольное возмещение работником организации-провайдера ущерба организации-заказчику является неправомерным и может быть впоследствии взыскано этим работником обратно.

Во-вторых, не следует заключать договор о полной материальной ответственности между организацией-заказчиком и работником организации-провайдера, потому что этот работник в трудовых отношениях с организацией-заказчиком не состоит. Такой договор будет юридически неправомерным и не даст права организации-заказчику взыскивать ущерб непосредственно с работника организации-провайдера.

В-третьих, правом на привлечение к материальной ответственности обладает организация-провайдер по договору аутсорсинга, являющаяся официальным нанимателем. Процедура привлечения к материальной ответственности должна осуществляться на основании представленных организацией-заказчиком документов. Организация-провайдер, возместившая организации-заказчику материальный ущерб, причиненный работником, вправе взыскать этот ущерб со своего работника в порядке регресса.

Относительно правовой природы договора аутсорсинга в юридической литературе все далеко не однозначно. Например, А.Ф. Нуртдинова считает, что «аутсорсинг – особая организация производственной (или иной) деятельности, которая основана на специфическом разделении труда, при этом за пределы компании выводится выполнение некоторых вспомогательных трудовых функций (уборка помещений, проведение ремонтных работ, компьютерное обслуживание, маркетинг, охрана, юридическое сопровождение бизнеса и т.п.), акцентируя внимание на том, что договор аутсорсинга должен квалифицироваться как договор возмездного оказания услуг между организацией-услугодателем и организацией-услугополучателем» [43, с. 22].

Противоположной точки зрения придерживается Л. В. Санникова, которая утверждает, что «попытки квалификации такого рода договоров как договоров возмездного оказания услуг представляются ошибочными, так как отношения между одной организацией, предоставляющей специалистов необходимого профиля, квалификации, и другой организацией-пользователем можно признать гражданско-правовыми, поскольку они носят имущественный характер, возникают между самостоятельными участниками гражданского оборота на основе равенства и автономии воли.

Таким образом, договор аутсорсинга по своей правовой природе не является договором возмездного оказания услуг, его можно квалифицировать как не поименованный в ГК Российской Федерации договор и отнести к группе обязательств по совершению иных действий» [54, с. 98].

Среди наиболее смежных с договором аутсорсинга договоров, предусмотренных ГК Республики Беларусь, можно назвать договор возмездного оказания услуг и договор подряда. Однако является ли договор аутсорсинга разновидностью одного из названных договоров? На наш взгляд, для ответа на данный вопрос в первую очередь необходимо четко обозначить, что же является предметом каждого из названных договоров.

Как отмечается в учебной литературе, в отличие от договоров подрядного типа, договор возмездного оказания услуг в качестве объекта обязательства предусматривает не овеществленный (материальный) результат действий исполнителя, передаваемый заказчику, а собственно действия самого услугодателя, как правило, неовеществленного (нематериального) характера и тесно связанные с личностью услугодателя.

Предмет договора возмездного оказания услуг – совершение услугодателем действий (определенной деятельности) по заданию заказчика [16, с. 271–272].

Основным отличием договора подряда от договоров об оказании услуг является результат выполненных работ, имеющий овеществленную форму. В договорах об оказании услуг результат деятельности исполнителя не имеет вещественного содержания и неотделим от его личности [50, с. 450].

Таким образом, в основе договора возмездного оказания услуг лежит совершение исполнителем (услугодателем) по заданию заказчика определенных действий, именуемых услугами, а в рамках подряда подрядчиком по заданию заказчика выполняется определенная работа с последующей передачей ее результата. Работы и услуги являются достаточно распространенным объектом обязательственных правоотношений и могут быть охарактеризованы через категорию «действия».

Различие между ними традиционно проводится по критерию предоставления овеществленного результата: лицо, выполняющее работу, обязано не только совершить предусмотренные договором действия, но и сдать заказчику их материальный результат (созданную, переработанную вещь). При недостижении результата работа не считается исполненной. Исполнитель услуг выполняет только определенные действия и не обязан предоставлять какой-либо вещественный результат. Вместе с тем оказание услуг не является безрезультатным, потребителя интересует определенный эффект от услуги. Однако в большинстве случаев достижение такого результата, эффекта от услуги полностью не зависит от ее исполнителя, поэтому его недостижение не влияет на исполнение обязательства (например, образовательные, юридические, медицинские услуги) [60, с. 69].

**2.2 Классификация договоров аутсорсинга**

Изучая аутсорсинг-проект со стороны фирмы-заказчика, исследователи выделяет его специфические проявления и формы. Для производителя услуг или продукции аутсорсинг означает получение со стороны тех результатов или функций бизнес-процессов, ранее выполнявшиеся внутри фирмы. Как противоположность аутсорсингу, инсорсинг представляет собой выполнение собственными силами тех бизнес-функций или функций производство, которые раньше полностью или частично поставлялись со стороны. И третья форма, ре-инсорсинг (иногда используют понятие backsourcing) является возвращением в число самостоятельно выполняемых внутри фирмы бизнес-процессов или функций, вынесенных однажды за ее пределы, то есть переданы аутсорсеру [5, с. 61].

Для перечисленных выше видов преобразований бизнес-системы, являющихся различными формами проявления аутсорсинга, характерные следующие аспекты [12, с. 34]:

- перенесение бизнес-процессов или функций происходит либо на длительный срок, либо на постоянной основе;

- каждый аутсорсинг-проект является специфическим, индивидуальным решением, отраженном в специальном соглашении или контракте между двумя заинтересованными сторонами;

- перемещение бизнес-процессов или функций происходит для более полного соответствия требованиям мирового рынка или конечного потребителя услуги, продукции, при этом соглашение об аутсорсинге оговаривает, какие экономические и правовые обязательства касательно потребителей или других партнеров имеют обе стороны.

Также следует отметить виды аутсорсинга [31, с. 13]:

-профессиональный (у аутсорсера есть высококвалифицированные кадры, отсутствующие у фирмы-клиента);

-производственно-технологический (у аутсорсера есть необходимые производственные технологии или мощности);

-финансово-административный (у аутсорсера есть опыт и умения управления некоторыми проектами так, чтобы уменьшить их издержки и ускорить выполнение);

-региональный (в некоторых регионах или странах такая же деятельность стоит дешевле).

В случаях перемещения бизнес-процессов или функций происходит также перемещение активов организации. Аутсорсингом можно расценивать как выделение части организации в отдельное производство, формирование дочерней фирмы, продажу внешней организации части активов с последующим приобретением у нее соответствующих услуг по реализации перемещенных таким образом бизнес-процессов или функций [75, с. 493].

Условия подобного перемещения, а также обязанности и права сторон, а при необходимости также условия управления совместным капиталом или имуществом и пр., указываются в специальном соглашении согласно интересам обеих сторон. Таким образом, в качестве сторонней компании, то есть аутсорсера, в реализации аутсорсинг-проекта может быть как независимый партнер, так и организация, которая связана с фирмой-клиентом надежными правовыми и экономическими отношениями [18, с. 99].

Со стороны исполнителя аутсорсинг-проекта в рамках самого аутсорсера, аутсорсинг означает сферу расширения доли рынка, стратегических интересов, ключевых компетенций, область приложения сил. Аутсорсер обладает такими ресурсами, позволяющие ему предоставлять специфические услуги другим фирмам. Аутсорсер может развивать это направление своей деятельности как возможность получения дополнительной прибыли, однако может выбрать оказание услуг на основе аутсорсинга как и основную деятельность компании [3, с. 52].

Именно второй вариант развития и выбирают компании, которые специализируются в разных видах услуг аутсорсинга и которые сформировали новый развивающийся сектор современного бизнеса в рыночной экономике. Обладание ключевыми знаниями в тех видах деятельности, составляющими предмет соглашения об аутсорсинге, дают возможность аутсорсеру выступать как бизнес-партнеру организации-заказчика [6, с. 48].

Аутсорсинг как методология ведения бизнеса не имеет границ в выборе партнера, кроме единственной – конечный итог реализации аутсорсинг-проекта должен дать возможность повышения конкурентоспособности и эффективности бизнес-системы в целом. Поскольку в процесс формирования новой стоимости включены ресурсы обеих компаний-партнеров, каждая из сторон должна стремиться к получению максимальной выгоды от такого сотрудничества [79].

Для аутсорсера принятие участия в аутсорсинг-проекте также означает принятие ответственности на себя за выполнение функций или конечный результат бизнес-процессов, проданных заказчику. Данная ответственность намного больше, чем при обычных торговых сделках, так как имеет отношение не просто к качеству услуг в рамках конкретного соглашения, а по следующим причинам [5, с. 51]:

-качество услуг аутсорсинга может играть определяющую роль в функционировании бизнес-системы организации в целом;

-от качества услуг аутсорсинга может непосредственно зависеть качество услуги или продукта, которая поставляется конечному потребителю, а значит, образуется риск деловой репутации заказчика.

Передача бизнес-процессов и функций, а также ответственность за их выполнение организации-аутсорсеру отражается в соглашении об аутсорсинге, и всегда связана с большим риском [5, с. 52].

При этом появление на рынке в качестве аутсорсеров поставщиков мирового уровня, которые удовлетворяют стратегическим потребностям организации, помогают принятию решения об аутсорсинге. Это обусловлено тем, что в современных условиях на сегодняшний день практически ни одна фирма не имеет полный набор внутренних возможностей и навыков для достижения конкурентных преимуществ по всем направлениям своей вспомогательной и основной деятельности [19, с. 121].

В аутсорсинг-проектах с точки зрения масштабов бизнеса активное участие принимают малые, средние и крупные компании практически всех форм собственности. Это особенно заметно на примере глобальных аутсорсинг-проектов. Аутсорсеры представляют собой небольшие фирмы-производители, которые вовлечены в процессы производственной кооперации на базе долгосрочных соглашений (к примеру, многочисленные партнеры-аутсорсеры компании Volkswagen), и мировые лидеры в своей отрасли (к примеру, компания Oracle, которая поставляет комплекс услуг по поддержке приложений множеству крупных и относительно небольших компаний через свое подразделение Oracle Outsourcing). Кроме этого, крупные компании-аутсорсеры, которые иззвестны и популярны на мировом рынке, одновременно выступают и как заказчики услуг, к примеру, в области обучения персонала [3, с. 53].

С учетом накопленного опыта получило развитие множество различных моделей аутсорсинга. Вариации аутсорсинга начинаются от реализации поставщиком услуг обслуживания, разработки рабочих процессов всей организации до операции простого заключения контракта с внешним поставщиком на выполнение одной единственной выделенной задачи, наподобие установки программы [20, с. 136].

Рассмотрим более подробно виды аутсорсинга:

- *управление оборудованием*. При такой форме аутсорсинга у клиента есть компьютерное оборудование, но он нанимает внешнего поставщика услуг для процесса управления компьютерными операциями либо в помещении клиента, либо в другом месте. Сотрудники отдела информационных технологий закрепляются за поставщиком. Все задачи по системному программированию и эксплуатации обычно включаются в договор, не учитывая разработки приложений. В некоторых случаях управление оборудованием не расценивается как истинный аутсорсинг, так как оно не подразумевает передачу активов поставщику и оставляет за поставщиком небольшие возможности по внедрению усовершенствований в обслуживание с помощью инноваций [48, с. 37].

*- выборочный аутсорсинг*. Все инициативы аутсорсинга, в которых по крайней мере 70-80% функций отдела информационных технологий передаются во владение внешнему поставщику, получают массовое освещение в средствах массовой информации, самым распространенным выступает подход выборочного аутсорсинга функций в области информационного обеспечения. Услуги в сфере информационного обеспечения, наиболее часто передаваемые сторонним организациям, содержат в себе поддержку и управление всей инфраструктуры [55, с. 12].

- *тактический аутсорсинг*, в некоторых случаях именуемый передоверением задач или субконтрактом. Тактический аутсорсинг принимается в качестве быстрого и часто краткосрочного решения определенной проблемы или задачи. За последние годы многие организации принимают решения именно о такой модели аутсорсинга, заключая контракты на разработку служб и вебсайтов, используя помощь маленьких инновационных компаний для получения быстрого доступа к новым техническим знаниям [57, с. 89].

- *стратегический* аутсорсинг формирует и содержит решения о том, когда, как и что необходимо передоверить в более широкий деловой контекст. Сотрудничая с одним или несколькими поставщиками, клиентская компания стремится получить значительный прогресс в сфере продуктивности бизнеса, а не краткосрочное сокращение издержек. Менеджерам нужно будет принять иначе взглянуть на управление, работа этих менеджеров будет более успешной и эффективной, если они сконцентрируются не на вложениях, а на результатах [58, с. 43].

- *трансформационный* аутсорсинг соединяет в комплексе аутсорсинг отдела информационных технологий и всестороннюю реорганизацию. Компании, которые принимают данную модель аутсорсинга, надеются переделать технологическую инфраструктуру и деловые процессы для снижения затрат, для предоставления новых возможностей служащим и для улучшения обслуживания клиентов [65, с. 164].

- *переходный* аутсорсинг организации используют для внедрения коренного изменения, к примеру, переход от одной технологической платформы к другой. Здесь выделяют три этапа:

а) ввод в действие и управление новой платформой;

б) управление унаследованными системами;

в) переход к новой технологии [77, с. 114].

- *аутсорсинг деловых процессов*. Согласно тому, как затраты на аутсорсинг возрастают, компании начинают искать возможность подключить к делу те компании, которые готовы управлять деловыми процессами. Соглашения об аутсорсинге деловых процессов не ограничены сферой информационных технологий, но обслуживающим организациям приходится расходовать значительное время на улучшение и запуск компьютерных систем, лежащих в основе процесса [77, с. 115].

- *отношения на основе выгоды*. Данная модель аутсорсинга основывается на том, что обе стороны должны внести авансовый платеж и разделить прибыль по мере ее накопления. Естественно, в таком случае обе стороны делят прибыли и риски. Если уровень прибыли, предварительно спрогнозированный и обговоренный, не был достигнут, у поставщика нет гарантий получить какое-либо возмещение вложенных средств или приложенных усилий.

Данный подход относительно новый и все еще находится в стадии развития. Данная модель аутсорсинга используется нечасто, так как нелегко найти такой способ измерения выгодности, который будет одобрен и поставщиком, и клиентом [82, с. 595].

- *внутренний аутсорсинг*. Большинство организаций предпочитает сохранить некоторые виды деятельности, которые связаны с информационными технологиями, в чертах своей организации.

При такой модели аутсорсинга организация клиента сохраняет фонды и штат отдела информационных технологий и предоставляет возможности для повышения производительности и внедрения улучшений.

Как вариант внутреннего аутсорсинга компания может решить нанять стороннюю организацию для управления видами деятельности, которые связаны с информационными технологиями, одновременно сохранив фонды и штат собственного информационного отдела [83, с. 71].

- *оффшорный аутсорсинг* встречается чаще всего в развитых странах:

- Китай,

- Индия,

- Филиппины,

- Ирландия,

- Венгрия,

- Малайзия,

- Израиль.

Предлагаемые услуги данной модели аутсорсинга включают системную интеграцию, модернизацию и поддерживание унаследованных систем, пакетную реализацию и разработку программного обеспечения [87, с. 19].

Основные направления, по которым идет развитие аутсорсинга в Республике Беларусь:

- бухгалтерский,

- юридический

- IT-аутсорсинг.

Некоторые организации предлагают кадровый, логистический, транспортный аутсорсинг, однако их доля на рынке невелика.

Практика использования аутсорсинга доказывает, что он способствует оптимизации деятельности предприятий. Это происходит за счет концентрации усилий компании на определенных функциях, специфических предметах деятельности. Передача ряда ролей позволяет сократить издержки, улучшить качество выпускаемых продукций и услуг, уменьшить риски.

Рассмотрим процессы, передаваемые на аутсорсинг в Республике Беларусь:

1. Аутсорсинг бухгалтерских услуг: Бухгалтерский аутсорсинг – это форма сотрудничества, при которой специализированная сторонняя компания берет на себя функции по организации бухгалтерского учета, ведению бухгалтерии, а также сдаче отчетности (налоговой и бухгалтерской) в контролирующие органы.

Услуги бухгалтерского аутсорсинга:

• оформление и составление бухгалтерской/финансовой или налоговой отчетности;

• обработка бухгалтерской/финансовой или налоговой документации;

• составление отчетности в соответствии с действующими законодательными нормами;

• своевременное предоставление контролирующим органам необходимой информации.

Аутсорсинг бухгалтерских услуг в Республике Беларусь используется довольно широко. На рынке функционирует множество компаний предоставляющих бухгалтерские услуги: ОДО «Консалт», ООО «АудитБизнесКонсалт», Бухгалтерское бюро «Филин», «ПрофАудитКонсалт», ООО «ЛидерПартнер» и другие.

2. Аутсорсинг банковских услуг: Банковский аутсорсинг – это процесс полной или частичной передачи банком отдельных функций или бизнес-процессов сторонней организации, которая выступает в качестве исполнителя услуг и осуществляет управление процессом реализации данной услуги или бизнес-процесса в рамках собственной деятельности.

Наиболее востребованными видами аутсорсинга со стороны банков в Республике Беларусь являются:

• аутсорсинг в сфере информационных технологий;

• аутсорсинг процессинговых услуг по банковским платежным карточкам;

• услуги, услуги по подбору и обучению персонала, консалтинговые услуги;

• кассово-инкассаторские услуги, услуги по телефонному обслуживанию клиентов банка (колл-центры), услуги административно-хозяйственного назначения [52].

3. Аутсорсинг IT-услуг: В Беларуси начальным этапом развития ИТ-аутсорсинга можно считать 2000-е годы, когда начал развиваться белорусский сегмент Интернета и появились первые агентства по созданию сайтов. В дальнейшем получили развитие: аутсорсинг функций технического обслуживания периферийной техники, администрирование и поддержка внутренней сети. Позже к данному набору функций прибавились управление приложениями и их разработка, интернет-банкинг, организация и управление колл-центром.

Сегодня наиболее популярными аутсорсерами в Беларуси в сфере ИТ-технологий являются: ООО «СофтКлуб», ИЧУПТП «EPAM SYSTEMS», ЗАО «IBA», СООО «ИнтетиксБел», СООО «Системные технологии», ИЧУНПП «SaM Solutions», ЗАО «Itransition» и другие. Так, по результатам ежегодного рейтинга IAOP в число топ 100 мировых аутсорсеров вошли компании Bell Integrator, Ciklum, EPAM, IBA Group, Artezio и Itransition. У каждой из них есть офис разработки в Беларуси, и все они являются резидентами Парка высоких технологий [7].

4. Аутсорсинг в сфере розничной торговли: Аутсорсинг в сфере розничной торговли – одна из разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, которая предполагает передачу ряда операционных функций розничного торгового предприятия сторонним подрядчикам. Первично, речь идет о ресурсном обеспечении логистических и расчетно-кассовых функций в торговой точке. Включает различные виды работ, связанные с движением товаров от производителя до конечного потребителя, в том числе транспортировку, складское обслуживание, выполнение кассовых операций, сопровождение на прилавке и мерчандайзинг.

5. Аутсорсинг в сфере управления персоналом.

Управлением персоналом – найм сотрудников, расчет компенсаций и налоговая отчетностью. Подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Чаще на аутсорсинг передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников, реже – процессы кадрового администрирования и расчета заработной платы. Примерами компаний, предоставляющих услуги аутсорсинга в сфере управления персоналом в Республике Беларусь являются кадровые агентства: «ВестДжиГрупп», «Коллекции Открытий», «KIAT», «Адекта» и многие другие.

Осуществление хозяйственной (экономической) деятельности в условиях рыночной экономики требует от производственных предприятий, в том числе государственной формы собственности, поиска путей оптимизации своей структуры, что, в свою очередь, может позволить экономить и рационально использовать имеющиеся денежные средства. Одним из направлений данной деятельности является совершенствование кадровой политики предприятия, заключающееся в исключении из штатного расписания некоторых видов работников и переводе на аутсорсинг выполняемых ими функций. Что касается предприятий государственной формы собственности, то дополнительным фактором в пользу проведения оптимизации численности работников является то, что в соответствии с нормами [постановления](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F533724AA594DEDFE904D7676F3534659FD7DA725AD356810D1B1D016614fDUBH) Совета Министров Республики Беларусь от 31 июля 2014 г. № 744 «Об оплате труда работников» уровень заработной платы зависит от показателей производительности труда, которые рассчитываются на одного среднесписочного работника.

Постепенный перевод на аутсорсинг некоторых видов работ в целях повышения эффективности работы предприятий государственной формы собственности закреплен также на законодательном уровне. Так, в [абз. 8 ч. 3](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F5307142AA96D382E30C8E6B6D323B3A88C2932657D1549F041557522243D6B15C372FBEE41C5E23fDUFH) подраздела «Повышение эффективности управления государственной собственностью» раздела «Структурная политика» главы 3 Программы деятельности Правительства Республики Беларусь на 2015 год, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 18 февраля 2015 г. № 110, предусматривается среди способов повышения эффективности использования государственного имущества передача отдельных вспомогательных операций, осуществляемых в организациях с государственным участием, на аутсорсинг.

На рынке Республики Беларусь действует большое количество организаций, которые оказывают услуги различного рода на условиях аутсорсинга. С учетом конъюнктуры рынка предприятия государственной формы собственности на данный момент не заинтересованы в приобретении на условиях аутсорсинга таких высококвалифицированных видов услуг, как бухгалтерские, маркетинговые, юридические. В то же время представляется, что перевод на аутсорсинг некоторых неквалифицированных видов работ может быть весьма актуальным для производственных предприятий.

Выбор организации, оказывающей услуги по предоставлению работников для выполнения неквалифицированных видов работ, должен осуществляться по определенным правилам. Так, на производственные предприятия, созданные в организационно-правовой форме республиканского унитарного предприятия, а также хозяйственного общества, в уставном фонде которого более 25 процентов акций (долей) принадлежит Республике Беларусь, или организации, имущество которых находится в республиканской собственности, распространяются нормы [постановления](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F533714AA59BD0DFE904D7676F3534659FD7DA725AD356810D1B1D016614fDUBH) Совета Министров Республики Беларусь от 15 марта 2012 г. № 229 «О совершенствовании отношений в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств» (далее – постановление N 229). Таким образом, при принятии вышеназванными предприятиями решения о привлечении сторонних организаций для предоставления работников с целью выполнения определенных видов работ предприятия должны осуществлять выбор такой организации путем проведения конкурентной процедуры закупки в соответствии с нормами [постановления](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F533714AA59BD0DFE904D7676F3534659FD7DA725AD356810D1B1D016614fDUBH) № 229 и собственного положения о закупках за счет собственных средств.

Выбор процедуры закупки зависит от ориентировочной стоимости оказываемых услуг. При этом, если иное не указано в собственном положении предприятия о закупках за счет собственных средств, закупки услуг стоимостью до 1000 базовых величин могут осуществляться без применения процедур закупок, так как нормы [постановления](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F533714AA59BD0DFE904D7676F3534659FD7DA725AD356810D1B1D016614fDUBH) № 229 на такие закупки не распространяются ([п. 9](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F533714AA59BD0DFE904D7676F3534659FC5DA2A56D1569E091E085737528EBE5E2931BBFF005C21DDfBU1H) приложения 1 к постановлению № 229).

Для проведения процедур закупок в организации может быть создана соответствующая комиссия по закупкам. Решение о создании комиссии по закупкам, ее списочный состав, а также правила, регулирующие порядок деятельности комиссии (положение, регламент), закрепляются локальным нормативным актом предприятия. С учетом специфики описываемого предмета закупки в комиссию по закупкам целесообразно включить следующих специалистов: представителя отдела кадров, представителя отдела организации труда, представителей производственных и хозяйственных подразделений, в которых будет применяться труд привлеченных работников, представителя юридической службы.

Первым шагом при проведении процедуры закупки услуг по предоставлению работников для выполнения неквалифицированных видов работ является разработка документации о закупке, которая должна содержать сведения, указанные в [ч. 1 подп. 2.8 п. 2](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F533714AA59BD0DFE904D7676F3534659FC5DA2A56D1569F0918085737528EBE5E2931BBFF005C21DDfBU1H) постановления № 229, а также иные сведения, если они предусмотрены собственным положением предприятия о закупках за счет собственных средств.

Целесообразно в документации о закупке предусмотреть следующие требования к участникам процедуры закупки, которые позволят в определенной степени обезопасить заказчика от различного рода непредвиденных случаев:

- привлекаемые на условиях аутсорсинга работники должны быть гражданами Республики Беларусь с пройденным предварительным и периодическим медицинским осмотром за счет средств участника процедуры закупки;

- участник процедуры закупки должен гарантировать наличие у него резерва персонала по каждому виду работ в определенном размере от заявленного заказчиком количества человеко-часов;

- участник процедуры закупки должен гарантировать возможность оперативной замены работника в случае его нетрудоспособности или наличия иных причин, не позволяющих ему выполнять работы.

Среди критериев для оценки и сравнения предложений участников процедуры закупки целесообразно указать следующие:

- цена работ, выраженная в белорусских рублях за человеко-час;

- наличие необходимого числа работников (с учетом резерва) с пройденным медицинским осмотром, подтверждаемое представлением соответствующего списка с приложением копий медицинских справок; также желательно, чтобы участником процедуры закупки было указано, какой вид работ из заявленных заказчиком планируется для выполнения тем или иным работником;

- наличие положительного опыта работы с производственными предприятиями профиля, совпадающего с профилем заказчика;

- наиболее выгодные условия платежа.

В соответствии с [абз. 6 ч. 1 подп. 2.8 п. 2](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F533714AA59BD0DFE904D7676F3534659FC5DA2A56D1569F081F085737528EBE5E2931BBFF005C21DDfBU1H) постановления N 229 к документации о закупке должен быть приложен проект договора.

Полагаем, что наиболее подходящей правовой конструкцией для юридического закрепления описываемых правоотношений является договор возмездного оказания услуг, содержание которого определяется нормами [главы 39](consultantplus://offline/ref=AD0F4ADAA91A5F640352C830C6882DDAEAC91031F533724AA996D1DFE904D7676F3534659FC5DA2A56D1559C051D085737528EBE5E2931BBFF005C21DDfBU1H) Гражданского кодекса Республики Беларусь. С учетом специфичности оказываемых услуг кроме стандартных норм представляется необходимым в проект договора возмездного оказания услуг включить некоторые дополнительные положения:

- условие о неразглашении исполнителем полученной в ходе исполнения договора конфиденциальной информации и иных сведений, к которым заказчиком применяется режим коммерческой тайны;

- так как единицей учета отработанного привлеченными работниками времени, а соответственно и оплаты оказанных исполнителем услуг является человеко-час, то необходимо предусмотреть порядок учета рабочего времени;

- в целях недопущения сбоев производственного процесса и простоев необходимо предусмотреть обязанность исполнителя иметь определенный резерв работников для выполнения каждого из видов работ, а также обязанность исполнителя своевременно заменить работника, в случае если первоначально прибывший работник не может быть допущен к выполнению работ либо выполняет их ненадлежащим образом;

- условие об обеспечении исполнителем работников необходимой специальной одеждой;

- условие о привлечении исполнителем исключительно тех работников, которые прошли медицинский осмотр (предварительный и периодический – 1 раз в год) и находятся в удовлетворительном состоянии здоровья;

- право заказчика не допускать работников исполнителя к выполнению работ и требовать замены работников в случаях их появления в состоянии алкогольного опьянения или под воздействием наркотических или токсических веществ (о чем составляется акт), нарушения ими правил поведения и требований по охране труда на территории заказчика, неудовлетворительного состояния здоровья;

- в разделе об ответственности сторон предусмотреть обязанность исполнителя возместить убытки заказчика на случай, если некачественное исполнение работ работниками исполнителя привело к срыву производственных планов заказчика и причинению заказчику убытков.

Таким образом, привлечение работников сторонней организации для выполнения определенных видов работ может позволить предприятиям государственной формы собственности сэкономить денежные средства и иметь возможность повышать показатели производительности труда, а правильно выбранная и четко проведенная конкурентная процедура – выбрать организацию, предоставляющую работников для выполнения определенных видов работ на наиболее оптимальных условиях.

6. Аутсорсинг транспортных услуг: Аутсорсинг транспортных услуг в мировой практике понятие довольно распространенное. Отличие обычных грузоперевозок от аутсорсинга транспортных услуг: в первом случае грузоперевозка носит разовый, эпизодический характер, а при аутсорсинге – это систематические бесперебойные поставки или перевозки в течение определенного промежутка времени на основе договора либо контракта. Не менее важным в оказании подобного рода услуг является транспортная логистика. Главная задача транспортной логистики – это организация процесса передвижения товаров от производителя к конечному потребителю наиболее рационально. Аутсорсинг логистики является одним из важнейших инструментов по снижению затрат и повышению эффективности бизнеса. На рынке функционирует множество компаний предоставляющих транспортные услуги: «БелСпецАгроТранс», «Аникрон-Бел», ООО «Аутсорсинговая экономическая компания», «Лимбери» и другие.

7. Логистический аутсорсинг: Логистический аутсорсинг – это либо внешнее управление вашими логистическими активами, либо продажа логистического продукта – комплекса логистических и сопутствующих им услуг. При этом содержание пакета услуг – продукта может отличаться у различных операторов буквально в разы.

Преимущества логистического аутсорсинга:

1. Компания получает возможность сосредоточить свои ресурсы на основном типе бизнеса, путем переноса неосновных второстепенных функций на материально-технического подрядчика-аутсорсера.

2. Оптимизация количества сотрудников компании за счет сокращения вспомогательного персонала и сокращение части транзакционных издержек.

3. Отказ от собственных материально-технических возможностей: парк автомобилей, распределительный центр и т.д. В результате – высвобождение капитала, снижение налогов на имущество, амортизацию и т.д.

4. Диверсификация и децентрализация бизнеса при переходе на логистический аутсорсинг значительно сокращают финансовые, операционные и «административные» риски. Существует возможность перераспределять свои ресурсы, направляя их туда, где они будут работать наиболее эффективно.

5. Высвобождение капитала позволит перераспределять его с наибольшей выгодой для стратегического и долгосрочного развития компании. Возникнет возможность «покупать» лучшие решения, реализуя их на основе проекта [8].

В целом, развитие аутсорсинга в Беларуси привело к появлению большого числа профессиональных специалистов. Был сформирован развитый рынок труда с высоким уровнем заработной платы и хорошими условиями для работы и профессионального роста. Тем не менее, ряд факторов препятствует широкому использованию аутсорсинга в Беларуси. Например, государственные предприятия часто не могут перейти на аутсорсинг из-за отсутствия автономии в принятии стратегических решений.

Использование ИТ-аутсорсинга затруднено из-за того, что многие компании имеют собственный персонал специалистов по автоматизации, и им чрезвычайно сложно перейти к новому типу управления технологиями. Кроме того, многие боятся доверять информацию посторонним, боятся потерять контроль над ситуацией.

Также, у Беларуси есть одна особенность ведения бизнеса: многие компании заботятся о конфиденциальности информации. Помимо этого, в наследство от советского периода досталась сильная вертикальная интегрированность, что особенно характерно для промышленных предприятий. Еще одним препятствием для реализации процессов аутсорсинга является то, что для ведения бизнеса в этом режиме требуется чрезвычайно высокий уровень организации управления. Предприятиям необходимо грамотное стратегическое планирование и профессиональное оперативное руководство, четкое управление финансами и надежные механизмы контроля качества [26].

Аутсорсинг, как инструмент управления предприятием, не стоит недооценивать, поскольку он является одним из немногих инструментов выживания в современной экономике и достижения конкурентных преимуществ. Однако, прежде чем переводить тот или иной бизнес-процесс на аутсорсинг, необходимо проанализировать возможные риски.

Возможные проблемы и риски, которые могут возникнуть при использовании аутсорсинга:

1. Основным и главным фактором отказа от использования аутсорсинга является потенциальная монополия со стороны возможного поставщика аутсорсинговых услуг, так как их исполнение монополистом может привести к необоснованному и резкому увеличению цены аутсорсинговой продукции или услуги в будущем.

2. Отсутствие надежных поставщиков услуг может привести к невозможности сделать бизнес-процесс непрерывным.

3. Замедление исполнения бизнес-процесса в связи с увеличением срока выполнения услуг аутсорсинговой компанией.

4. Может пострадать логистика взаимодействия между внутренними подразделениями предприятия, в случае передачи на аутсорсинг только части функций.

5. Увеличение доли транзакционных издержек (затрат, связанных с ведением переговоров и заключением контракта, обменом информации между предприятием и аутсорсером, контролем за соблюдением условий аутсорсингового договора и т.д.).

6. Утечка конфиденциальной, коммерческой информации при передаче бизнес-процесса аутсорсеру. Если предприятие располагает собственными современными решениями по данному бизнес процессу, то ему передается ноу-хау.

7. Влияние на социальные сферы при неизбежном сокращении персонала, либо передаче его другой организации.

8. Поскольку в законодательстве Республики Беларусь не проработаны правовые аспекты аутсорсинговой деятельности, возможно появление нарушения законодательства, а также спорных ситуаций.

В соответствии с вышесказанным, можно сделать вывод что передача всех или части бизнес-процессов на аутсорсиг имеет множество положительных сторон, однако, чтобы получить максимальную отдачу, перед принятием такого решения следует привлечь широкий круг специалистов, которые смогут помочь избежать возможных рисков или минимизировать их.

В настоящее время в мировой практике аутсорсинг приобретает все большую популярность. Это обусловлено тем, что так предприятия могут существенно сократить свои затраты, а это является важным элементом успешного ведения бизнеса. Исходя из вышеперечисленного, у белорусских предприятий есть возможность использования аутсорсинга, так как для этого в стране создана сильная организационная база, и только им решать, стоит ли это делать.

Применение аутсорсинга приносит выгоды и заказчику и исполнителю по нескольким причинам. Заказчик получает качественную услугу по ведению учета, не привлекая дополнительных внутренних ресурсов. Исполнитель же получает заказ и возможность развития собственного бизнеса, создавая при этом соответствующую материально-техническую базу, формируя соответствующий кадровый потенциал, набирает опыт работы и квалификацию для расширения собственного бизнеса.

Таким образом, при эффективной и успешной реализации проекта использование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов предоставляет возможность заменить недостающие ноу-хау (имеющиеся у аутсорсера) эффективным проект-менеджментом, приобретая возможность вывести управление фирмой на новый высокий качественный уровень, обрести успех от создания или приобретения ноу-хау, который призван повысить качество продуктов или услуг в соответствии с требованиями мирового рынка, заменяется успехом от реализации аутсорсинг-проекта.

Договор аутсорсинга может охватывать широкий круг отношений, складывающихся в сфере хозяйственной деятельности, которые, по своей природе, могут быть связаны с оказанием определенных услуг или выполнением какой-либо работы и выражаться в передаче одним субъектом хозяйствования части или всего объема определенных действий (функций) другому субъекту, как правило, специализирующемуся на их выполнении. В связи с этим, невозможно однозначно квалифицировать договор аутсорсинга как разновидность договора возмездного оказания услуг или договора подряда. Также не представляется возможным однозначно определить договор аутсорсинга как смешанный договор.

Для правильной квалификации договора аутсорсинга в рамках гражданского законодательства Республики Беларусь необходимо четко определить предмет конкретного договора аутсорсинга. Если предметом такого договора будет являться оказание аутсорсером какого-либо вида услуг, то к данному виду должны применяться нормы о договоре возмездного оказания услуг, если выполнение работ, то, соответственно, нормы о подряде.

Говорить о смешанном характере договора аутсорсинга возможно, если он содержит элементы нескольких договоров, например, касается выполнения работ и оказания услуг. В настоящее время с точки зрения гражданского законодательства Республики Беларусь договор аутсорсинга является непоименованным договором, что в свою очередь и порождает многочисленные дискуссии относительно его правовой природы.

В связи с этим, только законодательное закрепление договора аутсорсинга в качестве самостоятельного гражданско-правового договора позволит разрешить существующие споры о его правовой природе, а также послужит основанием для создания универсальной договорной конструкции, позволяющей объединить положения о подряде и возмездном оказании услуг с целью их применения в сфере, связанной сугубо с передачей одним субъектом хозяйствования части или всего объема своих функций специализированной организации.

**ГЛАВА 3**

**ХАРАКТЕРИСТИКА ДОГОВОРА АУТСОРСИНГА С ИНОСТРАННЫМ ЭЛЕМЕНТОМ**

**3.1 Существенные условия договора аутсорсинга с иностранным элементом**

Характерной особенностью современного этапа развития международной торговли является значительный рост внешнеэкономических операций, осуществляемых с использованием аутсорсинговой схемы. По данным Международного института аутсорсинга, мировой рынок аутсорсинга растет экспоненциально, демонстрируя ежегодные темпы прироста, превышающие 8% [76, с. 39].

В этой связи нам представляется вполне логичным, что аутсорсинг, представлящий собой одну из наиболее значимых тенденций в развитии международной торговли на современном этапе, является также одним из наиболее интенсивно развивающихся в настоящее время объектов исследования мировой экономической и юридической науки.

В то же время в Беларуси, даже несмотря на успешное использование отдельными предприятиями аутсорсинговой схемы, системное исследование аутсорсинга и, прежде всего анализ возможных выгод от расширения присутствия страны на международном рынке аутсорсинговых услуг для экономики в целом, продолжает оставаться актуальным, поскольку до недавнего времени аутсорсинг услуг рассматривался в отечественной науке лишь в общем контексте развития внешнеэкономических связей.

Концептуальные подходы к анализу возможных выгод от участия Республики Беларусь в различных формах международной торговли нашли свое отражение в исследованиях таких отечественных экономистов, как В.Ф. Медведев [36], М.В. Мясникович [40], В.В. Почекина [49] и др.

Данные работы поспособствовали более полному теоретическому осмыслению проблематики включения отечественной экономики в мирохозяйственные процессы и обеспечения устойчивости и инновационности ее развития в условиях глобализации.

Тем не менее, для успешного развития в Республике Беларусь экспорта аутсорсинговых услуг необходимо изучение специфики его влияния на отечественную экономику, что определяет актуальность проведенного нами исследования.

В ходе исследования были проанализированы основные сложившиеся в научно-исследовательском сообществе подходы к соотнесению аутсорсинга с традиционными формами международной торговли. Исходя из сущности аутсорсинга продемонстрирована обоснованность рассмотрения аутсорсинга как одной из форм международной торговли, проведение анализа которой возможно с точки зрения осуществления импортно-экспортных операций, а порождаемые последствия в целом аналогичны тем, которые имеют для национальных экономик экспортно-импортные операции включенных в них стран.

Так, в отношении страны-экспортера рост объема операций, осуществляемых по аутсорсинговой схеме, обуславливает рост валютных поступлений в страну, поддерживает уровень занятости, приводит к росту налоговых поступлений и, являясь одним из составляющих валового внутреннего продукта, приводит к экономическому росту национальной экономики в целом [89, 33-34].

Помимо этого, учитывая современные тенденции развития аутсорсинга, одна из которых заключается в увеличении доли высокотехнологичных услуг в общем объеме аутсорсинга, более активное вовлечение в международную торговлю услугами аутсорсинга позволяет стране увеличить долю наукоемких и характеризующихся высокой долей добавленной стоимости продукции, работ и услуг в общем объеме экспорта. Учитывая, что услуги, как правило, характеризуются достаточно высокими требованиями к уровню квалифицированности занятых в их оказании трудовых ресурсов, барьеры на вход на международный рынок аутсорсинговых услуг могут оказаться для потенциальных стран-экспортеров достаточно высокими, однако их размер коррелирует с размером возможных выгод, получаемых странами-экспортерами [95].

При этом следует отметить, что механизм повышения эффективности функционирования национальной экономики посредством аутсорсинга не сводится к механизму, имеющему место при росте экспорта, а характеризуется также наличием значительного числа внешних эффектов, или эффектов перелива.

В числе наиболее явных из них могут быть названы повышение уровня квалифицированности человеческих ресурсов, совершенствование информационно-коммуникационной инфраструктуры, трансфер в экспортирующую страну высоких технологий, международно-признанных стандартов в области менеджмента, организации труда, корпоративного управления, охраны прав интеллектуальной собственности и защиты данных. Порождаемые в рамках отрасли, непосредственно вовлеченной в оказание аутсорсинговых услуг, они ретранслируются в другие секторы экономики и в итоге приносят выгоду национальной экономике страны-экспортера в целом.

В этой связи нам представляется вполне обоснованным, пусть и не лишенным эмоциональности, утверждение С. Роуча, согласно которому экспортирование услуг с использованием механизма аутсорсинга может считаться для развивающихся стран эффективной – пользуясь терминологией исследователя «безошибочной» [86, с. 7] – стратегией включения в процессы мировой торговли и получения выгод от участия в международном разделении труда.

Данный вывод подтверждают результаты эмпирического исследования, проведенного экономическим бюро ЮНКТАД, согласно которым рост объемов экспорта аутсорсинговых услуг сопровождается увеличением притока в нее прямых иностранных инвестиций [94, с. 4-5] и более активной интеграцией в мировую экономику.

Cогласно рекомендациям международной консалтинговой компании «Trestle Group», Беларусь относится к одной из пяти наиболее подходящих для аутсорсинга стран [93]. Несколько тысяч иностранных компаний уже разрабатывают программное обеспечение в Беларуси, уменьшая при этом стоимость разработки продукта в среднем в два раза.

По данным издания «Outsourcing Journal», именно в Беларуси сосредоточены наиболее крупные в европейском регионе к востоку от Германии компании, специализирующиеся на предоставлении аутсорсинговых услуг в области информационных технологий [81], и согласно экспертным оценкам ряда иностранных специалистов, аутсорсинг может стать весьма доступным способом адаптации к глобализационным процессам для отечественной экономики.

На современном рынке аутсорсинг является ключевым бизнес-инструментом в большинстве крупных предприятий. Для многих организаций аутсорсинг является следующим шагом для сокращения затрат и дальнейшего совершенствования эффективности деятельности. Аутсорсинг на сегодня уже не рассматривается исключительно для конкретного размера организаций или отрасли, однако стоит отметить различия в услугах аутсорсинга в различных странах (рисунок 2.1).

**Рисунок 2.1 – Доля использования услуг аутсорсинга в странах Европы**

Примечание. Источник: [81]

Согласно рисунку 2.1, организации Финляндии, Испании и Великобритании используют аутсорсинговые услуги внешних поставщиков чаще, чем в других странах.

В этих странах отмечается самый высокий процент аутсорсинговых услуг, который отмечается больше всего в ИТ-сфере: разработка приложений, служба поддержки, инфраструктуры и тестирования, а также служба по заработной плате услуги. Кроме этого, и другие бизнес-процессы: продажи, закупки, кадровые услуги.

Швеция и Дания имеют самые низкие уровни услуг аутсорсинга. Хотя такие ИТ-услуги, как разработка и поддержка приложений, маркетинг, услуги HR, продажи и закупки при помощи аутсорсинга осуществляются в незначительной степени. Однако прогнозируется в Дании увеличения аутсорсинговых услуг в ближайшие годы.

**Рисунок 2.2 – Доля использования услуг аутсорсинга по отраслям**

Примечание. Источник: [81]

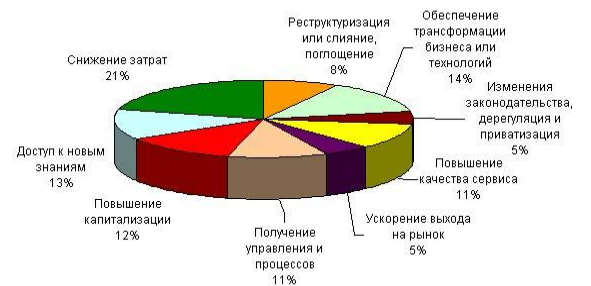
Существует заметная разница в аутсорсинговых услугах между отраслями (рисунок 2.2). Потребительские отрасли, их промышленность применяет данные услуги наиболее легко по сравнению с другими отраслями. Как в Европе, так и во всем мире, отмечается постоянный акцент на снижение затрат и готовность использовать модели аутсорсинга.

В качестве основной причины для использования аутсорсинга в 2019 г. выступило снижение издержек, а затем также повышение эффективности и сокращение численности персонала, сохраняя имидж компании и ее бренд. Рентабельность отрасли чистых технологий является относительно высокой, что снижает давление на позицию на рынке и позволяет снизить расходы на аутсорсинг [81].

Организации в ИТ-индустрии, естественно, сильны в предоставления основных ИТ-сервисов и, как это наиболее ожидаемо – аутсорсинговых услуг на рынке. Не удивительно, что IT-индустрия имеет низкую долю использования услуг аутсорсинга в своей отрасли в целом.

Традиционно, власти и общественный сектор не применяют аутсорсинг; однако согласно наблюдениям и проведенным статистическим мероприятиям, они все удерживают среднюю позицию по аутсорсинговым услугам.

Полный список побудительных причин вывода процесса на аутсорсинг можно представить следующим образом (рисунок 2.3).

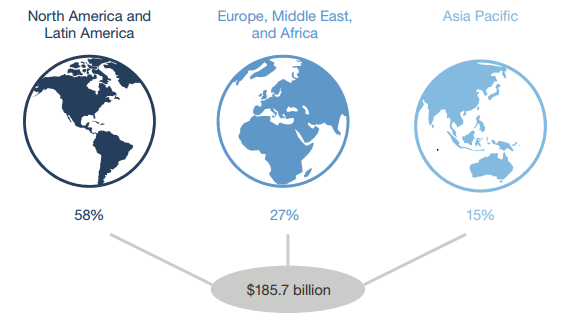
**Рисунок 2.3 - Основные побудительные причины вывести деятельность на аутсорсинг**

Примечание. Источник: [81]

Наибольшее распространение на европейском рынке получили низко технологичные виды аутсорсинга. Отсюда можно предположить, что низкое распространение аутсорсинга в Беларуси связано преимущественно с отсутствием организаций в ряде отраслей, которые предполагают обладание высоким технологическим уровнем и высококвалифицированным персоналом. Кроме того, в данной классификации упускается один из самых распространенных видов аутсорсинга на сегодняшний день – производственный. Компании все чаще стараются передать производство второстепенной продукции сторонним организациям, как правило, находящимся на территориях с дешевой рабочей силой и благоприятным налоговым режимом. В европейских странах процесс передачи производства товаров и услуг, находящимся за рубежом, обозначается термином offshore outsourcing. Также иногда употребляется термин стратегический аутсорсинг.

Сейчас рост рынка производственного аутсорсинга существенно застопорился. Связано это с ростом издержек (в первую очередь, зарплат) в развивающихся странах с одной стороны, и с растущими транспортными издержками с другой. По мнению аналитиков журнала The Economist уже в 2020 г. себестоимость производственного аутсорсинга в Китае сравняется с себестоимостью производства в США [81].

На рисунке 2.4 отображены глобальные ежегодные расходы на аутсорсинг инфраструктурных услуг, которые составили за 2019 г. 185,7 млрд.долл. США (согласно докладу The Forrester Wave™: Global Infrastructure Outsourcing, Q1 2019).



**Рисунок 2.4 - Глобальные ежегодные расходы на аутсорсинг**

**инфраструктурных услуг**

Примечание. Источник: [92].

Большая доля от общего объема рынка аутсорсинга принадлежит услугам в финансовой сфере, что объясняется, в частности, высокой стоимостью этих услуг и их ключевой ролью в обеспечении устойчивости и стабильности бизнеса.

На мировом рынке лидером в потреблении услуг аутсорсинга (по данным на 2019 г.) являются США (доля мирового рынка составляет 36 %), Западная Европа (доля мирового рынка 29 %) и Япония (доля мирового рынка 13 %) [81].

Основное развитие рынка аутсорсинга отмечается в Великобритании, где доля аутсорсинга занимает практически 99% всех операций (общий объем рынка данных услуг Великобритании на I полугодие 2019 г. превышает 370 млрд) [81].

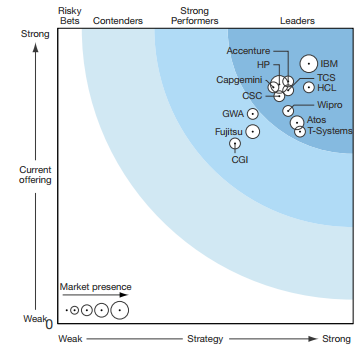
Согласно данным IFG, также одной из крупнейших групп факторинга и аутсорсинга, среди лидеров в 2019 г. по обороту данных услуг можно назвать Италию и Англию. Исходя из объемов международного рынка аутсорсинга и по оценке темпа роста, называют Германию, а по оценке степени развития международного рынка аутсорсинга – Нидерланды. К сожалению, страны Восточной Европы ни по одному показателю, в том числе и Республика Беларусь, не отмечаются среди лидеров.

В разных странах при осуществлении аутсорсинга самыми популярными являются те отрасли в экономике, где активно действуют мелкие, малые и средние предприятия, а также где формируются конкурентные условия для сбыта и производства продукции.

США. В этой стране проводится около 10% от всего объема мирового оборота аутсорсинга. При этом 75% от всех осуществленных в США операций приходится на легкую и текстильную отрасли. На другие отрасли – электрооборудование, производство ковров, мебели, обуви – приходится 25% оставшихся услуг.

Италия. От мирового оборота услуг аутсорсинга около 11%. За последние годы здесь сложилось конкретное распределение по направлениям: торговля – 18% всех услуг аутсорсинга в стране, транспорт и электрооборудование – по 9% в каждую отрасль, продукция обработки и металлургия – 7%, отрасль продовольствия — 7%, химическая промышленность – 5%.

Великобритания. От мирового оборота услуг аутсорсинга занимает 23%. Обрабатывающая промышленность занимает 46%, отрасль торговли – 29%, транспорт – 5%, отрасль строительства – 1% [81].

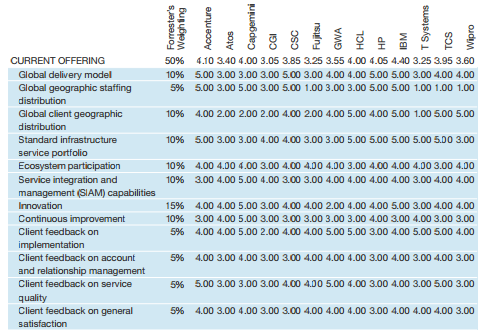
****Рыночная оценка инфраструктуры аутсорсинга представляет собой плотно соединенные кластерные рынки с явными лидерами и отстающими фирмами (рисунок 2.5).

**Рисунок 2.5 – Кластерные рынки аутсорсинга**

Примечание. Источник: [92]

Согласно рисунку 2.5 видно, что корпорация IBM лидирует со значительным отрывом. IBM ведущий поставщик в глобальной инфраструктуре аутсорсингового сегмента, даже несмотря на ограниченный рост в IBM глобальных услугах в течение последних операционных процессов. Если IBM продемонстрирует значительную динамику, ее масштабы станут еще крупнее.

HCL, Accenture, TCS, HP, Capgemini, CSC, Wipro, Atos, and T-Systems тесно переплетены. Плотно закреплена средняя группа в лидерском сегменте, который включает в себя поставщиков с контрастными сильными сторонами. Среди этих поставщиков являются самым заметными Индия-ориентированные поставщики: НСL, TCS и компания wipro; сильные трансформационные игроки: компании accenture, Атос и capgemini; и исторически развитые мировые лидеры аутсорсинга: CSC и HP.

На рисунке 2.6 отображены оценки основных центров аутсорсинговых услуг.

**Рисунок 2.6 – Оценки европейских центров аутсорсинговых услуг**

Примечание. Источник: [92]

Рейтинг и оценки центров выставлены по таким критериям, как глобальная модель доставки, глобальное географическое штатное распределение, инфраструктура, портфель услуг, участие в экосистеме, интеграция услуг и управление возможностями, инновации, постоянное совершенствование, отзывы клиентов, правление взаимоотношениями с клиентами, отзывы клиентов на обслуживание и качество услуг и т.д.

Однако стоит заметить, что несмотря на все указанные в работе достоинства, аутсорсинг еще не очень актуален и известен. Кроме того, что многие организации просто не знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов, есть и другие более значимые причины.

Организации боятся потерять контроль над ситуацией, избегают предоставление коммерческих тайн посторонним «третьим» лицам. У таких опасений есть основания как в Республике Беларусь, так и за границей, и решение лежит в тщательном выборе поставщика аутсорсинговых услуг на основе его репутации на рынке и опыта в данной сфере.

Некоторых организаций останавливают дополнительные затраты средств и сил на этапе перехода, а также психологический барьер, который связан с передачей в «чужие руки» «своей» бухгалтерии.

Стоит отметить, что в Республике Беларусь есть и еще одна особенность ведения бизнеса: многие организации не просто беспокоятся о конфиденциальности информации, но и не заинтересованы в какой бы то ни было открытости, так как чаще всего бухгалтерский учет носит полулегальный характер, в чем можно удостовериться согласно данным Управления по экономическим преступлениям. Также, в наследство от советского периода осталась сильная вертикальная интеграция организаций, ведущих «натуральное хозяйство». Боязнь перемен руководства таких промышленных групп очень часто мешает им отказаться от самостоятельного выполнения некоторых функций.

Во многих случаях они пытаются решить проблемы методом выделения в дочерние предприятия вспомогательных подразделений, которые осуществляют «внутренний» аутсорсинг некоторых функций в пределах группы.

Опыт развитых государств показывает, что при такой стратегии два финала: или организация окончательно переходит на аутсорсинг, или уменьшается ее эффективность в целом из-за сложности управления запутанными в дальнейшем структурами. Поэтому следует ожидать, что белорусские предприятия и предприятия многих других стран будут в дальнейшем все более тщательно присматриваться к аутсорсингу.

Таким образом, тенденции динамичного развития рынка показывают, что аутсорсинг бизнес-процессов постепенно становится обычной практикой для крупных международных организаций.

В ближайшем будущем появится большое количество поставщиков услуг, которые будут либо занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач. Очевидные же преимущества, которые приносит аутсорсинг при тщательном поиске партнеров и заключении эффективных контрактов, позволяют предположить его бурный рост в странах уже в ближайшее время.

По мере расширения сферы применения аутсорсинга, на смену старым приходят более современные понятия, которые широко используются руководителями нового поколения, мыслящих глобальными категориями. Для данных руководителей аутсорсинг представляет собой сохранение определенной свободы действий с точки зрения стратегии развития основных направлений, концентрации организованности, эффективной оценки затрат, получения дополнительных рычагов влияния, скорости реагирования на изменение конъюнктуры рынка – то есть подразумевается гибкий современный прогрессивный подход. Благоприятный имидж аутсорсингу создают и средства массовой информации, в частности, деловая пресса, которая адресована тем, кто принимает управленческие решения: публикации об успешных проектах, а также о противоположных примерах [88, с. 100].

Процесс принятия и изучения аутсорсинга становится познавательным для широкого круга руководителей и организаций в целом. Организации изучают возможность привлечения аутсорсинга теми функциональными подразделениями и в тех направлениях деятельности, рассматривающихся как «неприкасаемые». Примером данных подразделений можно привести аудит, финансовую деятельность, кадровую службу, гарантийное обслуживание, связи с потребителями, снабжение [12, с. 46].

В таблице 2.1 можно ознакомиться с основными недостатками и достоинствами, которые характерны аутсорсингу.

**Таблица 2.1 - Достоинства и недостатки аутсорсинга**

|  |  |
| --- | --- |
| **Достоинства** | **Недостатки** |
| 1. Фокусирование на основном виде деятельности  2. Доступ к ресурсам и фондам, которых нет в наличии (профессиональные кадры, финансовые, информационные ресурсы, производственные фонды)  3. Снижение себестоимости функций, передаваемых на аутсорсинг  4. Снижение рисков за счет коллективных инвестиций  5. Повышение качества  6. Отсутствие необходимости иметь в наличии мобилизационные активы, инвестировать во второстепенные направления деятельности  7. Минимизируется зависимость от субъективных причин приостановки бизнес-процессов (болезнь сотрудников, конфликт)  8. Повышение производительности труда за счет концентрации на главных направлениях и более эффективного использования живого труда  9. Поскольку объем знаний и квалификация каждого конкретного специалиста ограничены, используя аутсорсинг, можно привлечь «коллективный» интеллект  10. Использование чужого опыта и «алгоритмов» решения проблем  11. Доступ к новейшим технологиям | 1. Потеря контроля над переданными функциями  2. Утечка информации  3. Снижение качества при недобросовестности аутсорсера  4. Появление зависимости от партнера, особенно если ему переданы важные функции или функции, связанные с оборотом денежных средств  5. Усложнение логистических процессов  6. Социальная напряженность и открытое сопротивление персонала, передаваемого на сторону  7. Возможность сговора поставщика услуг (подрядчика) с контролирующим его сотрудником компании-заказчика: цены завышаются, а разница делится пополам (откат!)  8. Рентабельность оператора бизнеса попадает в зависимость от степени экономической эффективности производителя  9. Угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики  10. Ограничение возможностей для обучения и роста своих специалистов  11. Использование поставщиком устаревших технологий, списывание старых основных средств и т. п. |

Примечание. Источник: собственная разработка на основе [5].

Аутсорсинг как явление стал бурно развиваться только в последнее десятилетие. Фирмы, переживая настойчивое воздействие со стороны акционеров, которые требуют рост доходов, стали заинтересованы в том, чтобы перераспределить ресурсы и сконкретизировать их направление на те участки, где сложился дефицит (или на усиление конкурентных преимуществ), а также на решение стратегических задач, которые стоят перед фирмой [90, с. 29].

Данные задачи могут быть решены различными способами, в том числе при помощи аутсорсинга. Совместно с этим развитие средств телекоммуникаций и связи (распространение сотовой связи, электронной почты и т.д.) намного упростило координацию и исполнение деятельности разными структурными подразделениями фирмы. При принятии решения осуществлять какие-либо функции собственными силами или с помощью сторонних организаций, чаще всего, первоначально оценивают экономический эффект.

Следует выделить четыре основные причины целесообразности перехода на аутсорсинг (рисунок 2.7).

|  |
| --- |
|  |

**СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ**

**ПЕРЕВОД ПОСТОЯННЫХ ЗАТРАТ В ПЕРЕМЕННЫЕ**

**БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ**

**ВЫСВОБОЖДЕНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ**

**Рисунок 2.7 - Основные причины перехода на аутсорсинг**

Примечание. Источник: [5]

Сокращение затрат. Чаще всего, эффект снижения затрат выступает ключевым условием для передачи части функций или бизнес-процессов сторонней организации. Важно провести анализ ситуации по самым емким статьям калькуляции. Это может касаться и косвенных, и прямых затрат основного производства компании. Для определения и анализа целесообразности передачи на аутсорсинг каких-либо определенных бизнес-процессов или функций, которые дают уменьшение издержек, можно привлекать сторонние организации, специализирующиеся в строго определенных областях деятельности, а также обладающих достаточно большим опытом работы на практике.

Перевод в переменные затраты из постоянных. Выделяют два аспекта стимулирования. Во-первых, благодаря использованию готовой инфраструктуры сторонней организации снижаются накладные расходы (сокращаются затраты на обеспечение деятельности собственных подразделений, к примеру, затраты на выплату заработной платы и затраты на капитальное строительство). Во-вторых, происходит перераспределение рисков, частично переходящих на привлеченную стороннюю организацию. К примеру, в контрактах аутсорсинга указывается, что оплата работ, которые выполняются привлеченной организацией, будет зависеть от конкретных конечных результатов. Кроме этого, есть возможность снизить платежи за счет перевыполнения объемов продаж сторонней организацией [32, с. 11].

Более эффективное осуществление функций. Вне зависимости от спектра оказываемых услуг (текущий ремонт зданий, развитие локальных компьютерных сетей, ведение счетов на оплату труда и т.д.) привлеченная организация будет заниматься своей областью работ более профессионально [22, с. 203].

При этом уменьшение затрат будет обусловлено не только под воздействием увеличения объемов проделанных работ, но и применением альтернативных методов к организации такого процесса. Известно, что компетентность обеспечивается специализацией. При этом крайне важно, что высококвалифицированная фирма может способствовать профессиональному росту людей, которые обладают специфическими способностями, к примеру, умением составлять слоганы для рекламы. В частности, работая по заявкам своих заказчиков (рекламодателей), такой специалист будет активно совершенствоваться в сфере своих профессиональных интересов, используя на практике свои весьма специфические познания в тех областях, имеющих достаточно отдаленное отношение, например, к рекламной деятельности. Принимая во внимание такие моменты, рекламное агентство может одновременно проводить рекламную кампанию, которая будет ориентирована на сбыт одежды, автомобилей или компьютеров. В конечном итоге глубокого понимания механизма создания и воздействия рекламы на потенциальных заказчиков составляются такие фразы, которые не станут просто пустым звуком для потенциальных клиентов, а сделают из них активных покупателей [38, с. 86].

Другая причина, которая способствует росту эффективности деятельности при обращении к аутсорсингу, — разумный подход к решению проблемы, осуществленный со стороны (предоставляет фирме возможность пересмотреть собственные методы организации деятельности, то есть подразумевает пересмотр первоочередных задач и порядок их реализации с нулевой точки отсчета) [38, с. 87].

Перераспределение и высвобождение ресурсов. В данном случае также имеются два фактора мотивации. Первый из них заключается в перераспределении ресурсов (денежных средств, площадей, основных средств, усилий, рабочего времени и т. д.) на достижение альтернативных целей, значимые для компании в данный момент. Высвобождение ресурсов, которое позволяет маневрировать ими для решения более острых и важных проблем, устраняет основные препятствия на пути достижения успеха [38, с. 88].

На сегодняшний день деловая пресса начинает заострять внимание еще на одном аспекте. Встречаются случаи, когда складывается ситуация, что руководство компании, хорошо понимая, как надо организовать работу в своей фирме, чтобы получить желаемые результаты, оказывается не в состоянии побороть внутреннее сопротивление. Интересы компании, особенно крупной, неоднозначны и многогранны, и именно поэтому аутсорсинг заслуживает обращения их внимания.

Несмотря на все имеющиеся недостатки, концепция аутсорсинга дает возможность повысить эффективность деятельности при быстро изменяющихся условиях, что является характерной чертой для современных рыночных экономик.; при усложняющихся технологических решениях и повышении требований к качеству производственной базы и к компетенции персонала, с одной стороны, и необходимости уменьшения издержек для повышения конкурентоспособности фирмы – с другой.

Регулирование вышеуказанных правоотношений на международном уровне приводит к необходимости заключения договора аутсорсинга с иностранным элементом, существенными условиями которого являются следующие:

- договор аутсорсинга с иностранным элементом должен быть совершен в простой письменной форме;

- работники, передаваемые по договору аутсорсинга, числятся в штате исполнителя;

- стороны обязаны указать в договоре условия предоставления персонала, количество предоставляемых работников, их права и обязанности и объем работ, подлежащих выполнению;

- договор должен содержать порядок оплаты услуг.

Таким образом, аутсорсинг является решением на вопрос требования максимальной адаптивности и гибкости к переменчивой рыночной структуре и современным элементом эффективного менеджмента.

При эффективной и успешной реализации проекта использование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов предоставляет возможность заменить недостающие ноу-хау (имеющиеся у аутсорсера) эффективным проект-менеджментом, приобретая возможность вывести управление фирмой на новый высокий качественный уровень, обрести успех от создания или приобретения ноу-хау, который призван повысить качество продуктов или услуг в соответствии с требованиями мирового рынка, заменяется успехом от реализации аутсорсинг-проекта.

**3.2 Стороны и ответственность сторон по договору аутсорсинга с иностранным элементом**

По договору аутсорсинга одна сторона (исполнитель), обязуется предоставить работников и внешние ресурсы своей организации для выполнения в пользу другой стороны (заказчика), за определенную плату определенное действие, а именно оказать услугу, выполнить работу, исполнить обязанность или продать товар, а заказчик имеет право требовать у исполнителя исполнения его обязанностей по договору.

Таким образом, сторонами договора аутсорсинга являются исполнитель, который, как правило, предоставляет рабочую силу, и заказчик, который за определенную плату данную рабочую силу получает.

Когда речь идет об аутсорсинге с иностранным элементом, сторонами могут выступать транснациональные корпорациию

Хотя многие транснациональные корпорации создали собственные цен­тры НИОКР, размещенные в странах с низкой стоимостью рабочей силы, такое решение не всегда рассматривается как оптимальное, и многие ком­пании рассматривают варианты аутсорсинга тех или иных функций НИОКР, т.е. передачи их зарубежному партнеру или поставщику.

Тенденция передачи по международному аутсорсингу заказов на выполнение НИОКР входит составной частью в номенклатуру операций, выполняемых зарубежными аутсорсерами по заказу транснациональных корпораций. Эта номенклатура включает большое число наименований и с каждым годом расширяется. В первоначальный период это были производственные операции, затем функциональные (бухгалтерии и финансы), а в на­стоящее время - научные исследования, опытно-конструкторские разработки и другие инновационные услуги.

Использование международного аутсорсинга, предусматривающего в соответствии с контрактом передачу производственных процессов и выпол­нения вспомогательных операций (финансовый учет, бухгалтерия и проч.) в страны с низким уровнем заработной платы, таким как Китай и Индия, уже достигло таких масштабов, что дальнейшее увеличение этих операций в рамках фирмы не позволяет снизить общие издержки разработки, производ­ства и сбыта продукции. Это касается как сборочных операций на конвейе­ре, разработки программного обеспечения так и выполнения операций пол­ного аутсорсинга деловых операций (бизнес-процессов). В результате вы­явилась потребность в новых факторах повышения конкурентоспособности компаний, которые может обеспечить лишь поиск возможностей на стороне, с помощью аутсорсинга.

Согласно выводам исследования, подготовленного совместно университетом Duke University (шт. Сев. Каролина, США) и американской консуль­тационной компанией Booz & Company по проекту Offshoring Research Net­work (ORN), поставщики аутсорсинговых услуг в структуре получаемых заказов повышают долю контрактов, предусматривающих разработку новой продукции, выполнение научных исследований, разработку проектов и предоставление инженерно-технических услуг и выполнение заказов, предполагающих выполнение большого объема анализа аналитической информации, то есть направлений тематики, которая формирует интеллектуальную собст­венность или которые еще несколько лет назад считались для компании ос­новными.

Почему же произошел такой сдвиг в основополагающих концепциях аутсорсинга? Ответ дает рыночная ситуация – компании не могут найти достаточно многих высококачественных специалистов с аналитическим скла­дом ума, в которых они нуждаются, отмечается нехватка ученых, инженеров и изобретателей на многих предприятиях США, даже на предприятиях Кремниевой долины, в основных исследовательских центрах ведущих корпора­ций и в крупных городах Европы. Несмотря на большие усилия по подго­товке кадров в промышленно развитых странах не хватает специалистов по разработке и освоению инноваций. На это указывают авторы многих авто­ритетных опросов.

При этом в качестве критерия появилось требование поиска не просто специалистов высокой квалификации, а талантливых специалистов, способ­ных обеспечивать нестандартные, оригинальные решения. Среди факторов найма талантливых и высоко квалифицированных специалистов в развитии операций международного аутсорсинга на первом месте стоят задачи реше­ния сложных инновационных задач, которые являются причиной, по кото­рой 75 % всех опрошенных компаний используют услуги международного аутсорсинга (71 % - ИТ-услуги, 67 % - административные услуги, 66 % - услуги по обработке вызовов, 45 % - услуги МТС) [69].

Выполнение подобных услуг дает провайдеру повышенную норму прибыли, а услуги в готовом, конечном виде обеспечивают заказчику высокую экономию средств. Более того, анализ показал, что размер прибыли для заказчика оказывается таким высоким, что часто провайдеры услуг при расче­те цены даже не предполагают этого и в проектах не могут полностью оце­нить выгоду заказчика (табл. 3.1).

**Таблица 3.1. – Экономия заказчиков от реализации договоров международного аутсорсинга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления договора | Экономия заказчика,  зафиксированная как цель в договоре | Полученная (реальная) |
| международного аутсорсинга | экономия заказчика |
| Маркетинг и сбыт | 39 | 34 |
| Обработка вызовов | 37 | 37 |
| Подбор персонала | 37 | 41 |
| НИОКР | 36 | 42 |
| Информационные технологии | 36 | 29 |
| Финансовые и бухгалтерские операции | 36 | 41 |
| Инжиниринг | 32 | 46 |
| Материально-техническое снабжение | 30 | 27 |
| Разработка новых товаров | 29 | 41 |

Кроме того, по нашему мнению, есть и второй сильный фактор разви­тия рынка – стоимость предоставления подобных услуг за рубежом часто бывает значительно дешевле, чем в стране базирования компаний. Этому служат доказательством следующие данные. По оценкам, американские ком­пании, передающие на аутсорсинг в Индию разработку средств программ­ного обеспечения получают экономию в размере 50-70 %. Уровень заработ­ной платы программиста в Индии несравнимо ниже такого уровня в США [70].

Оценкам консультационной фирмы BDO Seidman LLP 22 % новых зака­зов на бухгалтерские и консультационные услуги в США в 2019 г. отданы на аутсорсинг, при этом 16 % в Индию и 13 % - в Китай [91].

Инновационные услуги и услуги по анализу информации включают широкий ассортимент услуг – от инженерно-технической поддержки до разработки конструкции прототипа нового товара, до исследований в области материаловедения, а также анализ стоимости кредитования реализации но­вых проектов (табл. 3.2).

Таким образом, компании стремятся изыскивать специалистов в других странах и фирмах с целью нахождения талантов во всех странах мира. В хо­де опроса ведущих фирм-провайдеров услуг выяснилось, что они прилага­ют усилия по поиску специалистов «во всех уголках планеты», с тем, чтобы удовлетворить спрос своих клиентов в объемах и уровне качества предос­тавляемых услуг, в необходимых им новых знаниях и инновациях.

**Таблица 3.2. – Номенклатура инновационных и аналитических услуг**

|  |  |
| --- | --- |
| Основные группы работ | Состав работ |
| Научно-исследовательские и опытно-конструкторские ра­боты | Программирование |
| Разработка кодов |
| Разработка программного обеспечения для управления процес­сами и составления проектов |
| Разработка новой технологии |
| Исследования и разработка новых материалов и процессов |
| Разработка новой продукции | Разработка прототипов продукции |
| Разработка новых товаров |
| Проектирование и разработка систем |
| Разработка приложений |
| Разработка внешнего вида изделий |
| Предоставление услуг освоению производства новой продукции |
| Инжиниринг | Полная разработка нового проекта |
| Инженерно-техническая поддержка покупателя |
| Проведение тестов и контрольных испытаний |
| Реинжиниринг (полное изменение инженерно-технической схе­мы производства) |
| Компьютерное проектирование, включая компьютерную подго­товку чертежей |
| Разработка симуляционных моделей и проведение симуляци- онных испытаний |
| Изготовление моделей и опытных образцов изделий |
| Аналитические услуги и услу­ги по обработке и анализу ин­формации и массивов знания | Анализ характеристик изделий и процессов |
| Анализ характеристик компаний и отраслей |
| Анализ рынка |
| Анализ кредитов |
| Сбор данных |
| Анализ рынка ценных бумаг |
| Разработка прогнозов |
| Анализ управления рисками |
| Финансовое планирование |

Под влиянием глобализации использовавшаяся прежде стандартная модель предоставления коммерческих услуг и развития интеллектуального капитала претерпевает изменения такие же, какие были характерны для мо­дели развития промышленного производства 30 лет назад. Точно также как ранее промышленные фирмы стремились найти за рубежом подрядчиков, способных изготавливать продукцию с низкими издержками производства, а затем интегрировать эти виды продукции в единое целое, точно также в настоящее время компании почти всех отраслей промышленности долж­ны изменить свою практику предоставления, услуг, они должны по образ­ному выражению американских экономистов «совершить прыжок» в новую деловую практику в отношении предоставления услуг, использования зна­ний и разработки инноваций, а также практики их использования.

Величина изменения этой «культуры бизнеса», то есть практики предоставления услуг, не говоря уже о масштабах организационных преобразований, не может быть преувеличена; новая модель ведения коммерческих операций «переворачивает вверх ногами» фундаментальный смысл дея­тельности большинства компаний в отношении сознания, что они из себя представляют и как они работают. Как подчеркивают западные специалисты, главные транснациональные корпорации должны действовать как ось­миноги, вытягивающие свои щупальца в каждом направлении, чтобы во время «захватить необходимые таланты и способности» [69, с. 5].

Компании, занимавшиеся ранее международным аутсорсингом промышленного производства и разработки услуг, ныне поставили целью организацию получения «доступа к компетентному персоналу» за рубежом, который должен стать источником их экономического роста. Более того, они подтвердили, что они передают все в более широких масштабах зарубеж­ным партнерам такие операции как разработку инноваций, в том числе, раз­работку концепции и конструкции новых изделий, инжиниринговые работы, а также непосредственно выполнение научно-исследовательских и опытно- конструкторских работ.

В настоящее время на многих как отечественных, так и зарубежных предприятиях складывается не очень хорошее финансовое положение: сложности со сбытом товаров и продукции, соответственно недостаток денежных средств в обороте, при этом выплату заработной платы работникам и уплату зарплатных налогов никто не отменял. Руководители ищут новые пути решения вопросов не только по увеличению выручки на предприятиях, но и по минимизации затрат в связи с осуществлением своей предпринимательской деятельности. Так, одним из направлений по снижению расходов является сокращение работников и передача выполняемых ими функций на аутсорсинг индивидуальным предпринимателям и организациям.

Так, может возникнуть ситуация, когда организация желает открыть новое направление в своей деятельности, а поэтому имеет необходимость создания сайта и его продвижения, обновления контента и размещения рекламы. Поскольку новое направление еще только внедряется и прибыли пока не приносит, организации бывает невыгодно принимать в штат SEO-специалистов, организовывать рабочее место, тем более, если организация не располагает необходимыми для этого ресурсами. Поэтому такого рода функции передаются на аутсорсинг. Также передача трудовых функций работников на аутсорсинг может быть вызвана необходимостью минимизировать налоговые платежи, в связи, например, с уплатой зарплатных налогов. Поэтому аутсорсинг представляет собой эффективное решение для оптимизации финансовых затрат предприятия.

При выполнении работ по договору аутсорсинга с иностранным элементом на территории Республики Беларусь применяются нормы [гл. 37](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203CD53DC1B891F8959A7D7E257BEEA9680349372FCAFDB4F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) ГК, регулирующие порядок заключения договоров подряда. Отдельных норм, касающихся аутсорсинга, [ГК](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203CD53DC1B891F8959A7D7E257BEEBB685B45352CD4F5B3E348D276XAoEH) не содержит.

Основное отличие трудового договора от договора аутсорсинга в том, что порядок заключения трудового договора регулируется [ТК](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203EDB30C0B891F8959A7D7E257BEEBB685B45352CD4F5B3E348D276XAoEH), а договор аутсорсинга – нормами [ГК](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203CD53DC1B891F8959A7D7E257BEEBB685B45352CD4F5B3E348D276XAoEH).

Важную роль при выборе «работник» или «аутсорсинг» играет и налоговый аспект. Например, наличие работника в штате связано с начислением страховых взносов в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь на заработную плату этого работника, а это 34% от начисленной суммы. Указанные отчисления увеличивают налоговую нагрузку предприятия. В случае же использования услуг аутсорсера, если он работает по общей системе налогообложения с налогом на добавленную стоимость (далее – НДС), организация получает «входной» НДС, который уменьшает НДС к начислению, а следовательно, сокращает общую налоговую нагрузку предприятия. Также стоимость услуг за вычетом НДС уменьшает налогооблагаемую базу по налогу на прибыль. Безусловно, аутсорсер может вести учет и по упрощенной системе налогообложения и уплачивать подоходный налог или единый налог (если аутсорсер – индивидуальный предприниматель (далее – ИП)), а это уже будут другие расчеты. В любом случае, прежде чем заключать договор аутсорсинга, необходимо сопоставить затраты и экономию от заключения такого рода договоров. С точки зрения налогового планирования аутсорсинг, как правило, всегда выгоден.

Можно выделить следующие преимущества аутсорсинга в правоотношениях с иностранным элементом:

1. Позволяет получить услуги высокого качества. Поскольку те или иные услуги аутсорсинга оказывают организации с соответствующим профилем деятельности, работники этих организаций имеют высокую квалификацию и опыт работы в том или ином направлении. Такой порядок вещей порой для руководителя гораздо привлекательнее, нежели прием на работу специалиста, для подтверждения квалификации которого нужно время работы или испытательный срок.

2. Услуги аутсорсинга для организации порой дешевле, нежели прием-увольнение, содержание работника (с выплатой заработной платы, уплатой зарплатных налогов, отпускных, а также организацией рабочего места и т.д.).

3. Отсутствие необходимости соблюдения требований законодательства в части минимального порога оплаты труда.

4. Возможность оплаты оказанных услуг (выполненных работ) с той периодичностью, которая предусмотрена договором аутсорсинга, в отличие от необходимости ежемесячной выплаты заработной платы работникам организации.

5. Оказание услуг (выполнение работ) по договору аутсорсинга не регулируется нормами трудового законодательства, поэтому организации-заказчику не нужно оплачивать аутсорсеру больничные листы, командировочные расходы, не нужно обеспечивать необходимыми инструментами и оборудованием, выдавать спецодежду и др.

Из недостатков можно выделить следующие:

1. Вероятна возможность, что аутсорсер не достаточно глубоко может знать специфику работы организации, которой оказывает услуги аутсорсинга.

2. Вследствие удаленности аутсорсера не всегда возможно оперативно согласовать некоторые рабочие моменты: передачу документов, обсуждение принципиально важных для выполнения некоторой работы вопросов.

3. Необходимость организации-заказчику иметь специалистов, обладающих соответствующей квалификацией для контроля действий аутсорсера.

4. И, пожалуй, выделим еще один, весьма существенный недостаток. Отдавая на аутсорсинг какую-то функцию, организация рискует вывести за свои пределы ценную информацию, которая может повлиять на благополучие компании. Например, отдавая на аутсорсинг ведение бухгалтерского и налогового учета, в поле зрения посторонней организации может попасть клиентская база, которую при определенной заинтересованности можно отдать конкурентам. Отдавая на аутсорсинг ведение кадровых дел, организация может лишиться ценных работников, которых при определенной заинтересованности может переманить та же аутсорсинговая организация.

Кроме того, организации-заказчику, прежде чем отдавать на аутсорсинг некоторые функции, необходимо проверить факт существования аутсорсера и легальности его деятельности. Иными словами, правовой статус аутсорсера не должен вызывать сомнений не только со стороны организации-заказчика, но и в дальнейшем со стороны контролирующих органов. По мнению автора, именно этот момент, а также некоторые возможные трудности в части контроля выполнения переданных на аутсорсинг функций в связи с дистанционным расположением аутсорсера являются сдерживающими факторами для государственных организаций относительно передачи функций на аутсорсинг. В этом плане работник есть «здесь и сейчас», у него есть паспорт, трудовая книжка (если это не лицо, впервые устраивающееся на работу), и, по мнению руководства государственных предприятий, работник гораздо предпочтительнее аутсорсеров. И контролировать выполнение трудовых функций работниками так гораздо легче.

Что касается государственных предприятий, то вместо передачи некоторых функций сторонним организациям предприятия наделяют свои подразделения статусом юридического лица. Таким образом, они, выполняя функции для головного предприятия, могут оказывать такие же услуги и иным организациям, тем самым зарабатывая деньги. Тем не менее в государственных организациях аутсорсинг не так распространен, как в частных. Широкому распространению аутсорсинга, по мнению автора, мешает в первую очередь отсутствие законодательства, регулирующего этот вопрос.

Что касается возможности аутсорсера представлять интересы организаций, некоторые функции которых взяты на аутсорсинг, отметим следующее. Так, [ст. 27](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B22136DA30C0B891F8959A7D7E257BEEA9680349372CCBF2B3F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) НК определено, что уполномоченным представителем плательщика признается физическое или юридическое лицо, уполномоченное плательщиком представлять его интересы в отношениях, регулируемых налоговым законодательством. Уполномоченный представитель организации-плательщика осуществляет свои полномочия на основании доверенности, выдаваемой в порядке, установленном актами законодательства. Как видим из приведенных норм, чтобы представлять интересы организаций в налоговых органах, одного договора аутсорсинга по передаче, например, ведения бухгалтерского и налогового учета, недостаточно. Необходима доверенность, оформленная на имя аутсорсера в соответствии с нормами законодательства. Что касается представления интересов организации аутсорсером в иных инстанциях, полагаем, что также необходима доверенность, оформленная на имя аутсорсера, выданная для представления интересов организации по тем или иным вопросам.

Таким образом, предприятие, прежде чем сократить штат и передать на аутсорсинг ведение определенных функций по своей производственной деятельности, должна взвесить все за и против.

Помимо предмета договора, сроков оказания услуг (выполнения работ) и их стоимости организации-заказчику необходимо предусмотреть в договоре аутсорсинга следующие условия:

1. Подробный перечень услуг (работ), оказываемых (выполняемых) аутсорсером, во избежание спорных вопросов по предмету исполнения договора аутсорсинга.

2. Основные требования к качеству оказываемых услуг (выполняемых работ).

3. Способы передачи важных для качественного исполнения предмета договора документов.

4. Сроки реагирования аутсорсера на поручения организации-заказчика.

5. Замена работника организации-аутсорсера, выполняющего переданные по договору функции, в случае его болезни или отпуска, поскольку организация-заказчик оплачивает услуги (работы) и предполагается, что для достижения необходимых результатов они должны выполняться не только качественно, но и непрерывно.

6. Соблюдение аутсорсером конфиденциальности сведений, полученных от организации-заказчика в ходе исполнения договорных обязательств.

7. Передача аутсорсером результатов оказания услуг (выполнения работ).

8. Порядок возмещения убытков аутсорсером при ненадлежащем исполнении условий договора.

Например, организация-заказчик передала на аутсорсинг ведение кадрового производства организации «В». После проверки кадровых документов организации-заказчика органами Департамента государственной инспекции труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь выявлено следующее нарушение: организации «В» переданы трудовые книжки организации-заказчика для их ведения и хранения.

В соответствии со [ст. 50](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203EDB30C0B891F8959A7D7E257BEEA9680349372EC2F6B0F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) ТК, а также с [Инструкцией](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B22639D235C0B891F8959A7D7E257BEEA9680349372CCFF7B4F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) о порядке ведения трудовых книжек, утвержденной постановлением Минтруда и соцзащиты от 16.06.2014 № 40 «О трудовых книжках», ведение, хранение и учет трудовых книжек возложены на нанимателя. Таким образом, наниматель не имел права передавать организации «В» трудовые книжки работников. Вместе с тем организация «В» имеет право проводить кадровый аудит, проверяя правильность заполнения организацией-заказчиком трудовых книжек, их учета и хранения [24].

Нельзя передавать на аутсорсинг функции по охране труда организациям и ИП, у которых нет аккредитации на оказание таких услуг. Согласно [ст. 22](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B22736DA3CC7B891F8959A7D7E257BEEA9680349372CCFF7B1F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) Закона от 23.06.2008 № 356-З «Об охране труда» услуги в области охраны труда оказываются юридическими лицами (ИП), аккредитованными на оказание услуг в области охраны труда, в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством и договором на оказание услуг в области охраны труда. К услугам в области охраны труда относятся: осуществление функций специалиста по охране труда; проведение аттестации рабочих мест по условиям труда.

Для оказания юридических услуг аутсорсер должен иметь лицензию ([подп. 28.1 п. 28](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203ED536C0B891F8959A7D7E257BEEA96803493728CEF5B5F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) перечня видов деятельности, на осуществление которых требуются специальные разрешения (лицензии), и уполномоченных на их выдачу государственных органов и государственных организаций (приложение 1 к Положению о лицензировании отдельных видов деятельности, утвержденному Указом от 01.09.2010 № 450 «О лицензировании отдельных видов деятельности»)). Поэтому без ее наличия передача на аутсорсинг такой организации выполнения юридических функций неправомерна.

Также организации-заказчику необходимо знать, что организация-заказчик не может заключать договор о полной материальной ответственности с работником аутсорсера, который непосредственно исполняет функции, переданные на аутсорсинг. Такой подход обусловлен тем, что это будет противоречить нормам [ст. 403](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203EDB30C0B891F8959A7D7E257BEEA9680349372DC3F3B4F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) и [404](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203EDB30C0B891F8959A7D7E257BEEA9680349372DC3F3B0F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) ТК, а также [п. 1 ст. 937](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203CD53DC1B891F8959A7D7E257BEEA96803493728C8FCB0F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) ГК. Обратимся к данным нормам.

В [ст. 403](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203EDB30C0B891F8959A7D7E257BEEA9680349372DC3F3B4F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) и [404](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203EDB30C0B891F8959A7D7E257BEEA9680349372DC3F3B0F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) ТК определены нормы, когда работники несут полную или ограниченную материальную ответственность за ущерб, причиненный по их вине нанимателю. Как видим, организация-заказчик к материальной ответственности может привлечь только своих работников и никак не работников аутсорсера.

Например, организация-заказчик передала на аутсорсинг ведение кадрового производства организации «В». Кадровые дела организации-заказчика выполняла С.В. Петрова, работница организации «В», с которой организацией-заказчиком был заключен договор о полной материальной ответственности. После проверки трудовых договоров организации-заказчика органами Департамента государственной инспекции труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь выявлено следующее нарушение: трудовые договоры работников не содержали существенных условий, а именно не были указаны должностные оклады работников. К организации-заказчику были применены штрафные санкции. В свою очередь, организация-заказчик обратилась с иском в суд для удержания с С.В. Петровой суммы штрафа, предъявленного к организации-заказчику. Суд признал договор о полной материальной ответственности недействительным, поскольку такого рода договор не может быть заключен между организацией-заказчиком и работником аутсорсера. Поскольку договором аутсорсинга предусмотрена обязанность возмещения аутсорсером причиненного материального ущерба заказчику, требования о возмещении должны быть предъявлены непосредственно к самому аутсорсеру, а не к его работнику [24].

В части ответственности сторон можно отметить следующее. В силу [ст. 311](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203CD53DC1B891F8959A7D7E257BEEA9680349372DCCF6B7F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) ГК в договорах аутсорсинга мерой обеспечения обязательств является чаще всего штраф за нарушение законодательства при исполнении функций, переданных на аутсорсинг.

Согласно [п. 2 ст. 311](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203CD53DC1B891F8959A7D7E257BEEA9680349372DCCF6B5F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) ГК организация-заказчик не вправе требовать уплаты неустойки в случаях, если аутсорсер не несет ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства в соответствии с договором.

Бухгалтер организации, оказывающей услуги по ведению бухгалтерского учета и отчетности по договору аутсорсинга, а также бухгалтер – ИП, оказывающий такие же услуги по договору аутсорсинга, могут выступать в качестве субъектов правонарушения, предусмотренного [ч. 1 ст. 12.1](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203BDB36C3B891F8959A7D7E257BEEA9680349372FCBF3BFF61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) КоАП. Так, нарушение установленного порядка ведения бухгалтерского учета (учета предпринимательской деятельности, учета доходов и расходов, применяемого при упрощенной системе налогообложения) и отчетности влечет предупреждение или наложение штрафа в размере от четырех до двадцати базовых величин.

Например, организация-заказчик передала на аутсорсинг ведение кадрового производства организации «В». После проверки трудовых договоров организации-заказчика органами Департамента государственной инспекции труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь выявлено следующее нарушение: не составлялись графики отпусков. На организацию наложен штраф в размере 10 базовых величин ([ч. 4 ст. 9.19](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203BDB36C3B891F8959A7D7E257BEEA9680349372FCAF6B1F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) КоАП). Организация не согласилась с доводами проверяющих: кадровые функции отданы на аутсорсинг организации «В», поэтому штраф необходимо наложить на организацию «В».

Проверяющие разъяснили организации-заказчику, что в соответствии со [ст. 9.19](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203BDB36C3B891F8959A7D7E257BEEA9680349372CC9FDB1F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) КоАП в случае нарушения законодательства о труде ответственность несут наниматель и его работники, даже если кадровые функции переданы на аутсорсинг. Таким образом, во избежание подобных моментов организации-заказчику целесообразно в договоре закрепить порядок возмещения причиненного аутсорсером ущерба в случае наложения со стороны контролирующих органов на организацию-заказчика штрафных санкций ([ст. 14](consultantplus://offline/ref=38A50345FBF2A4F3B01740D3E73998996F6FE5A173B2203CD53DC1B891F8959A7D7E257BEEA9680349372CCBF5B4F61E8330FBD0CA38981AF852001922X1o7H) ГК).

Обратим внимание на оформление передачи на аутсорсинг некоторых функций. Несмотря на то что в настоящее время законодательство не содержит отдельных норм, которые бы регулировали вопросы передачи отдельных функций организации на аутсорсинг, организации необходимо оформить такую передачу документально. Например, если ведение бухгалтерского учета полностью передается на аутсорсинг, то в организации следует упразднить должность главного бухгалтера. Необходимо издать приказ, внести изменение в штатное расписание и произвести соответствующее «бумажное» оформление сокращения штата работников в организации. Если это только что созданная организация, то, полагаем, целесообразно также издать приказ (распоряжение) о том, что ведение бухгалтерской и налоговой отчетности передается сторонней организации. В законодательстве конкретные нормы по порядку передачи некоторых функций на аутсорсинг не прописаны, поэтому считаем, что организация самостоятельно вправе определить порядок такой передачи.

Таким образом, проанализировав все моменты, связанные с передачей некоторых функций на аутсорсинг, каждая организация сама определяет, будет ли она традиционно вести хозяйственную деятельность только в рамках трудовых отношений с работниками либо передаст некоторые функции иным организациям или индивидуальным предпринимателям.

**3.3 Перспективы развития правового регулирования аутсорсинговых отношений с иностранным элементом**

Первостепенной причиной актуальности и необходимости рассмотрения применения аутсорсинга для своего бизнеса является то, что предприниматели постоянно анализируют свои затраты и ищут возможные пути их сокращения. Одним из реальных путей экономии затрат является аутсорсинг. А также следует отметить, что аутсорсинг – это покупка компетенций, которых не хватает в компании.

В белорусском законодательстве еще не настолько сильно развита тема данного вида услуг, поэтому не так часто можно встретить его определение или какие-либо ограничения для его применения [26].

К преимуществам применения аутсорсинга для бизнеса можно отнести следующе моменты:

1. Снижение затрат на ведение бухгалтерского учета, отчетности, делопроизводство, кадровые составляющие и так далее.

2. Перераспределение ответственности за конкретные бизнес-процессы в области учета, отчетности.

3. Высвобождение своих внутренних имеющихся ресурсов для более востребованных нужд.

4. Повышение качества обслуживания за счет подбора заказчика, который наиболее опытен, осведомлен, компетентен.

5. Ответственность за результат услуг возлагается на аутсорсинговую компанию [46, c. 26].

Непопулярность аусорсинговых услуг можно объяснить также следующими обстоятельствами:

1. Отсутствие общеизвестной информации о данном виде услуг и, соответственно, инертность мышления руководства.

2. Этот вариант услуг наиболее подходит для малых и средних предприятий.

3. Риск с поставщиком услуг (аутсорсер), так как он может стать финансово нестабильным или обанкротиться.

4. Многие руководители опасаются доверять информацию посторонним, заботятся о конфиденциальности информации.

Если предприятие все же решило перейти на аутсорсинг, то перед ним возникает выбор для себя аутсорсинговой компании.

Происходит процесс согласования с аутсорсером вида и объема необходимых услуг, их стоимости и, если компании приходят к соглашению, то заключается договор на оказание услуг, и следует уже непосредственная передача дел и информации на обработку. Соответственно, важным этапом для сотрудничества становится согласование стоимости оказанных услуг.

Аутсорсинговая компания должна грамотно оценить то, что она предоставляет клиентам, так как это ни товар, ни продукция, где мы можем посчитать себестоимость, добавить налог на добавленную стоимость и рентабельность, а это – услуга. Услуга заключается в том, что мы получим от заказчика информацию (будь то первичные документы, регистры бухгалтерского учета или просто устное заявление заказчика об том, за что он готов заплатить), а на выходе он желает получить другую, обработанную и систематизированную информацию. Получается, что заказчик заплатит аутсорсинговой организации за необходимую информацию.

На практике стоимость услуг определяют исходя из средневзвешенных цен на рынке, на основе плановых калькуляций, данных прошлых периодов. Однако на формирование цены могут влиять различные факторы:

- вид деятельности каждого заказчика;

- количество совершаемых хозяйственных операций;

- количество сотрудников заказчика;

- используемая система налогообложения и другие параметры.

Экономическая информация, вводимая в программы на компьютере, хранится в виде символов и измеряется в байтах. Следовательно, в аутсорсинговых компаниях объем обрабатываемой информации по каждому клиенту может быть измерен [46, c. 60].

Соответственно, вводимая и хранимая информация имеет определенный объем. Потребуется время для ее грамотной обработки, логической проверки, систематизации и так далее. Чтобы грамотно определить дифференцируемую стоимость услуг для клиентов с учетом перечисленных факторов, возникает необходимость определения объема обрабатываемой информации и среднюю стоимость 1 килобайта информации для каждого клиента.

Таким образом, аутсорсинг является перспективным направлением развития для белорусского рынка. У данного вида услуг больше достоинств, чем недостатков, однако слишком мало информации об аутсорсинге для бизнеса.

Основным направлением развитие аутсорсинга с иностранным элементом является аутсорсинг информационных технологий.

Аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг) – это пере­дача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, а именно обслуживание сетевой инфраструктуры, системная интеграция, размещенные корпора­тивных баз данных на серверах специализированных компаний, созда­ние и поддержка публичных web-серверов, приобретение в лизинг ком­пьютерного оборудования, оффшорное программирование.

Белорусский IT-рынок за время своего существования в значительной степени повлиял на экономику страны, в частности на распределение высококвалифицированных специалистов. В дальнейшем роль и значе­ние IT-рынка будет только возрастать. Белорусский IT-рынок будет раз­виваться достаточно быстрыми темпами не только за счет национальных компаний, которые планируют значительно увеличить свой штат, но и за счет прихода новых иностранных игроков. Тем не менее, эксперты отме­чают наличие одной весьма значимой проблемы, которая связанна с не­хваткой кадров в отрасли. Пик демографической ямы, а, следовательно, и пик дефицита специалистов в отрасли, прогнозируется на 2020 год. Эта ситуация будет оказывать давление на ставки заработных плат в отрасли.

По прогнозам как национальных специалистов отрасли, так и международных организаций, экспорт IT-услуг Беларуси будет расти в бли­жайшие годы на 24-28 % в год и уже в 2020 году может превысить 1 млрд долларов США. В то время как импорт будет оставаться на доста­точно низком уровне. Прогноз темпов прироста импорта составляет 5-7 % в год [53].

В отчете Международного союза электросвязи «Измерение информа­ционного общества, 2019 год» по итогам года по индексу развития ин­формационно-коммуникационных технологий (IDI) Республика Бела­русь заняла 32 место, в то время, как остальные страны-соседи остались практически на своих местах [74].

Таблица 3.3. – Глобальный рейтинг IDI, 2019

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страна | Позиция глобального рейтинга IDI, 2019 | Глобальный рейтинг IDI, 2019 |
| Эстония | 17 | 8,14 |
| Беларусь | 32 | 7,55 |
| Латвия | 35 | 7,26 |
| Литва | 41 | 7,19 |
| Россия | 45 | 7,07 |
| Польша | 49 | 6,89 |
| Казахстан | 52 | 6,79 |
| Молдова | 59 | 6,45 |
| Украина | 79 | 5,62 |

Данным показателем измеряется доступность для населения в цено­вом отношении, а также уровень развития фиксированной и подвижной телефонной связи, услуг фиксированного широкополосного доступа в интернет. Рост абсолютного значения индекса развития информационно- коммуникационных технологий позволил Беларуси войти в категорию наиболее динамичных стран.

В 2019 году Парком высоких технологий привлечено 169,2 млн дол­ларов США прямых иностранных инвестиций, на 16 % больше, чем в предыдущем году. Всего по Парку высоких технологий по видам инве­стиций, привлеченных в сферу новых и высоких технологий: 74 рези­дента Парка высоких технологий созданы белорусскими инвесторами, 32 являются компаниями с совместными капиталом, 59 - коммерчески­ми организациями со стопроцентным иностранным капиталом [14, c. 105].

Уровень зарплат в IT-секторе в 2019 году по оперативным данным находится на уровне 1789 долл. США. Особых колебании в стоимости трудовых ресурсов на рынке не наблюдается, отмечалось традиционное повышение заработной платы в декабре 2019.

Основными компаниями, развивающие IT-аутсорсинг в Республике Беларусь являются Epam Systems, IBA, Wargaming.net, Intetics, Sam Solutions и Itransition. Государственная поддержка данного сектора про­слеживается в усовершенствовании программ развития, налоговых по­слаблениях для резидентов Парка Высоких Технологий.

Основными тенденциями развития IT-аутсорсинга в Беларуси явля­ются рост экспорта IT-услуг, внедрение систем управления качеством и увеличение государственной поддержки развития IT-сферы.

Беларусь является привлекательной страной для привлечения ино­странных инвестиций в ИТ-сектор благодаря своему территориальному преимуществу и культурной близостью к странам Европы. В стране на­лажена развитая инфраструктура благодаря Парку высоких технологий. И также, одним из немаловажных факторов является проработанная за­конодательная база для регулирования правовых норм в сфере информа­ционных технологий. Белорусский IT-рынок будет развиваться доста­точно быстрыми темпами не только за счет национальных компаний, ко­торые планируют значительно увеличить свой штат, но и за счет прихо­да новых иностранных игроков.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что активное развитие аутсорсинга говорит о целесообразности его применения непосредственно. Востребованность аутсорсинга влечет за собой необходимость развития законотворческой инициативы, активного совместного сотрудничества, оказания дополнительных, консалтинговых услуг на рынке современной Республики Беларусь. Определение возможности аутсорсинга в правовом пространстве даст новый толчок к развитию аутсорсинга в целом.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Аутсорсинг представляет собой передачу организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций другому исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами.

Применение аутсорсинга позволяет организации сосредоточиться на главном, основном направлении деятельности.

Специфика выполнения трудовой функции работниками состоит в том, что они, оставаясь в штате организации-услугодателя (исполнителя), фактически выполняют работу в другой организации (заказчика), подчиняются ее требованиям и специально оговоренным правилам. Контроль за их деятельностью выполняется двумя организациями: услугодателем (исполнителем), который в соответствии с договором должен предоставить услугу надлежащего качества, и услугополучателем (заказчиком), который должен оказанную услугу принять и оплатить.

При этом организация, берущая на себя чужие функции, называется аутсорсинговой, или аутсорсером.

Не существует каких-то определенных правил по выбору функций для аутсорсинга. Как правило, в аутсорсинг передаются такие функции, как: ведение бухгалтерского учета; поиск и подбор кадров; размещение заказов на программирование; поддержка локальных сетей; поддержка web-сайта; уборка офисных помещений; организация деловых поездок; проведение рекламных кампаний; организация питания; служба безопасности; обслуживание корпоративной собственности; административная поддержка и др., что позволяет сосредоточить все ресурсы на основных целях бизнеса.

Кроме этого, применяют услуги аутсорсинга в тех случаях, когда, например:

- появились вакантные места на короткий период (отпуска, больничные, декреты, праздники, командировки и т.п.);

- возникла необходимость в персонале на сезонные работы (в основном это касается низкоквалифицированных работников);

- возникла необходимость реализовать проект, но нет квалифицированных сотрудников, или не позволяет численность штата (разработка IT, ведение бухгалтерского учета, маркетинговые исследования, рекламная акция, логистика и т.п.);

- необходимо минимизировать налоговые потери, исключить затраты на расчет заработной платы, уменьшить объем административно-кадровой работы (поиск, собеседования, адаптация, мотивация).

Передача функций в аутсорсинг позволяет организации сосредоточить все ресурсы на основных целях бизнеса, т.к. для успешного ведения бизнеса совсем не обязательно выполнять все непрофильные функции, связанные с основным видом деятельности организации или с управлением организации, своим персоналом, поэтому можно возложить ведение этих процессов и на специализированную организацию.

В то же время в Республике Беларусь, даже несмотря на успешное использование отдельными предприятиями аутсорсинговой схемы, системное исследование аутсорсинга и, прежде всего анализ возможных выгод от расширения присутствия страны на международном рынке аутсорсинговых услуг для экономики в целом, продолжает оставаться актуальным, поскольку до недавнего времени аутсорсинг услуг рассматривался в отечественной науке лишь в общем контексте развития внешнеэкономических связей.

На международном уровне деятельность частных агентств занятости регулируется в том числе [Конвенцией](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917167CEEB9AE8C937954ABBC4F3BC450D75177A524A4ED7865AF2CB9406V1H) международной организации труда № 181 «О частных агентствах занятости» (заключена в г. Женеве 19.06.1997) (далее – Конвенция).

В [Конвенции](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917167CEEB9AE8C937954ABBC4F3BC450D75177A524A4ED7865AF2CB9406V1H) закреплены некоторые гарантии для работников. Так, согласно [п. 1 ст. 7](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917167CEEB9AE8C937954ABBC4F3BC451F754F76504A50D3844FA49AD2340EA7F77C9B6CAA53E7750FVBH) Конвенции частные агентства занятости не взимают с работников прямо или косвенно, полностью или частично никакие гонорары или другие сборы.

Однако необходимо отметить, что Республика Беларусь [Конвенцию](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917167CEEB9AE8C937954ABBC4F3BC450D75177A524A4ED7865AF2CB9406V1H) не ратифицировала. ТК Республики Беларусь не признает и соответственно не регулирует такую форму гибких трудовых отношений, как заемный труд.

Возможность заключения договора аутсорсинга на определенные виды работ, услуг закреплена в нормативных правовых актах.

Так, в соответствии со [ст. 7](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917761C1EA90E4943D9D13B7C6F4B31A0872067A514A50D78B41FB9FC72556A8F5628569B14FE577F903V4H) Закона Республики Беларусь от 12.07.2013 № 57-З «О бухгалтерском учете и отчетности» руководитель организации вправе в зависимости от объема учетной работы передавать по договору ведение бухгалтерского учета и составление отчетности организации или индивидуальному предпринимателю, оказывающим услуги по ведению бухгалтерского учета и составлению отчетности.

Согласно [ч. 1 ст. 20](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917761C1EB91E5943D9D13B7C6F4B31A0872067A514A50D2834DFB9FC72556A8F5628569B14FE577F903V4H) Закона Республики Беларусь от 23.06.2008 № 356-З «Об охране труда» для организации работы по охране труда и осуществления контроля за соблюдением законодательства об охране труда наниматель в том числе имеет право в установленном законодательством порядке привлечь юридическое лицо (индивидуального предпринимателя), аккредитованное (аккредитованного) на оказание услуг в области охраны труда, в соответствии с законодательством.

Договор аутсорсинга, заключаемый между двумя юридическими лицами, является гражданско-правовым договором, и при его заключении необходимо руководствоваться, прежде всего, нормами ГК Республики Беларусь.

В соответствии с [п. 1](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917763CAE39EE4943D9D13B7C6F4B31A0872067A514A51DE8B44FB9FC72556A8F5628569B14FE577F903V4H) и [3 ст. 391](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917763CAE39EE4943D9D13B7C6F4B31A0872067A514A51DE8B46FB9FC72556A8F5628569B14FE577F903V4H) ГК граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Условия договора определяются по усмотрению сторон в порядке и пределах, предусмотренных законодательством.

Согласно [п. 2 ст. 391](consultantplus://offline/ref=0E75FB2505518947ED9F8B3A5797F6B97595469E917763CAE39EE4943D9D13B7C6F4B31A0872067A514A51DE8B45FB9FC72556A8F5628569B14FE577F903V4H) ГК стороны могут заключить договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законодательством (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора.

Таким образом, несмотря на то что в гражданском законодательстве не приводится понятие и значение договора аутсорсинга, заключение такого договора между двумя юридическими лицами вполне возможно и не противоречит действующему законодательству Республики Беларусь.

В случае если одной из сторон договора аутсорсинга является организация – нерезидент Республики Беларусь, необходимо проверить договор в части соблюдения норм миграционного законодательства республики.

По договору аутсорсинга организация-заказчик передает выполнение определенной своей функции, как правило, непрофильной, для выполнения сторонней организации или физическому лицу, в том числе для выполнения работ на постоянной основе.

Для правильной квалификации договора аутсорсинга в рамках гражданского законодательства Республики Беларусь необходимо четко определить предмет конкретного договора аутсорсинга. Если предметом такого договора будет являться оказание аутсорсером какого-либо вида услуг, то к данному виду должны применяться нормы о договоре возмездного оказания услуг, если выполнение работ, то, соответственно, нормы о подряде.

Говорить о смешанном характере договора аутсорсинга возможно, если он содержит элементы нескольких договоров, например, касается выполнения работ и оказания услуг. В настоящее время с точки зрения гражданского законодательства Республики Беларусь договор аутсорсинга является непоименованным договором, что в свою очередь и порождает многочисленные дискуссии относительно его правовой природы.

В связи с этим, только законодательное закрепление договора аутсорсинга в качестве самостоятельного гражданско-правового договора позволит разрешить существующие споры о его правовой природе, а также послужит основанием для создания универсальной договорной конструкции, позволяющей объединить положения о подряде и возмездном оказании услуг с целью их применения в сфере, связанной сугубо с передачей одним субъектом хозяйствования части или всего объема своих функций специализированной организации.

Мы предлагаем следующее определение договора аутсорсинга: по договору аутсорсинга одна сторона (исполнитель) обязуется предоставить работников своей организации для выполнения в пользу другой стороны (заказчика) за определённую плату определённое действие, а именно оказать услугу, выполнить работу, исполнить обязанность или продать товар, а заказчик имеет право требовать у исполнителя исполнения его обязанностей по договору.

Аутсорсинг зарекомендовал себя эффективным средством увеличения конкурентоспособных преимуществ организаций не только в зарубежных странах, но и в Республике Беларусь. Опыт аутсорсинга демонстрирует, что профессиональный подрядчик эффективно справляется с теми задачами, которые организация не может решить ни с помощью дочерней компании, ни своими силами. Крупные отечественные аутсорсеры успешно соперничают с зарубежными конкурентами в сфере качества предоставляемых услуг. Все это дает возможность утверждать о дальнейшем более динамичном развитии аутсорсинга в Беларуси.

Таким образом, для модели континентального европейского аутсорсинга характерны следующие особенности: во-первых, большая концентрация на ИКТ-аутсорсинге; во-вторых, небольшое развитие аутсорсинга бизнес-процессов; в-третьих, акцент со стороны континентальных европейских стран на взаимодействии в большей степени с поставщиками услуг европейского происхождения.

Исключение составляет Великобритания. Ее рынок является наиболее развитым в Европе и занимает второе место в мире после США по объемам использования аутсорсинга. А модель Великобритании схожа с моделью аутсорсинга США.

Аутсорсинг является решением на вопрос требования максимальной адаптивности и гибкости к переменчивой рыночной структуре и современным элементом эффективного менеджмента.

При эффективной и успешной реализации проекта использование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов предоставляет возможность заменить недостающие ноу-хау (имеющиеся у аутсорсера) эффективным проект-менеджментом, приобретая возможность вывести управление фирмой на новый высокий качественный уровень, обрести успех от создания или приобретения ноу-хау, который призван повысить качество продуктов или услуг в соответствии с требованиями мирового рынка, заменяется успехом от реализации аутсорсинг-проекта.

В мире на сегодняшний день существует множество видов и моделей аутсорсинга, многие из которых эффективно используются и на предприятиях Республики Беларусь. В зависимости от отрасли и специфики деятельности, от задач и целей в каждой конкретной организации процессы, передающиеся сторонним компаниям, могут значительно отличаться друг от друга. Тем не менее, есть несколько характерных примеров, реализация которых являеся возможной для большинства организаций вне зависимости от их размера: аутсорсинг в сфере IT (обслуживание инфокоммуникационных систем предприятия, аутсорсинг центра обработки данных, внешнее размещение инфокоммуникационных систем, разработка программного обеспечения), аутсорсинг в финансовой сфере (инвентаризационный аудит, бухгалтерское обеспечение), аутсорсинг управления персоналом (применение внештатного персонала), аутсорсинг розничной торговли, аутсорсинг сбытовых (маркетинговых) коммуникаций, аутсорсинг офисной печати и другие.

Практика показывает, что, осуществив перевод одной непрофильной функции на аутсорсинг и оценив ее эффективность, организации, чаще всего, задумываются о том, чтобы осуществить передачу подрядчику и другие не ключевые сферы деятельности. Выбор еще одного подрядчика, обследование организации, процесс передачи функции очень трудоемки, поэтому рациональнее осуществить передачу максимального количества функций одному типу подрядчика, который уже доказал свою состоятельность. Работа с одной компанией- аутсорсером приносит организациям внушительные экономические выгоды благодаря комплексной экономии на затратах в управлении, облегчает претензионную работу и отношения клиента с подрядчиком с помощью наличия единого управленческого центра, способствует выстраиванию долгосрочных доверительных отношений.

Пользуясь аутсорсинговыми услугами, компании снимают с себя определенные проблемы, связанные с управлением персоналом, ресурсами или финансами. При нехватке или отсутствии каких-либо видов ресурсов, используемых в различных видах деятельности, аутсорсинг позволяет значительно снизить расходы предприятия. Уменьшается нагрузка на персонал. Специалисты высокого уровня и нужной квалификации обеспечивают гарантию грамотного выполнения поставленной задачи.

Тем не менее, при использовании аутсорсинга присутствуют и существенные недостатки. К ним относится необходимость полного контроля над деятельностью организации, предоставляющей свои услуги компании, ввиду незнания определенной специфики работы предприятия. Существует риск утечки конфиденциальной информации, например, бухгалтерского или налогового учета. Возможна также низкая скорость решения определенных рабочих моментов за счет удаленной работы.

В Беларуси аутсорсинг начал развиваться в начале двадцать первого века. Это способствовало появлению большого числа профессиональных работников, развитию рынка труда с высоким уровнем зарплат и возможностями карьерного роста. Тем не менее, несмотря на его достоинства, аутсорсинг не приобрел широкого распространения в Беларуси. Этому помешал целый ряд факторов. Основным из них является конфиденциальность информации предприятия. Различные компании не заинтересованы в какой бы то ни было открытости. Предприятия, стремясь сохранить конфиденциальность даже в мелочах, не решаются на заключение договора с аутсорсинговыми компаниями.

Также значительную роль играет некоторый консерватизм в организации управления компанией. Сотрудничество с такого типа компаниями влечет за собой изменения в структуре управления предприятием. Необходимо при этом исключать некоторые ее отделы, добавляя новые, попутно ужесточая контроль над деятельностью каждого подразделения. Потребность в чрезвычайно высоком уровне управления, грамотной стратегии развития организации, управления финансами и надежным контроле качества становятся огромным препятствиями для развития аутсорсинга.

Несмотря на все выше перечисленное, перспективы развития аутсорсинга достаточно высоки. Спрос на данные услуги в Беларуси постоянно растет. Все больше компаний начинают прибегать к данному виду организации деятельности предприятия, при котором можно использовать более гибкий подход к управлению производственно-хозяйственной деятельностью. Заключение.

Таким образом, дальнейшее развитие аутсорсинга в Беларуси связано с решением нескольких задач. Необходимо изменение законодательства, связанного с коммерческой тайной при использовании аутсорсинговых компаний. Также необходимо в каждом случае экономическое обоснование эффективности использования аутсорсинга с целью увеличения прибыли предприятия в долгосрочном периоде. Необходимо решать и вопросы управленческого характера, связанные с недоверием персонала предприятий к такому виду деятельности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Авдокушин, Е. Ф. Развитие международных аутсорсинговых отношений / Е. Ф. Авдокушин, А. В. Широкова // Финансы и кредиты. – 2009. – № 21. – С. 23.
2. Азоев, Г. Л. Конкуренция :анализ, стратегия и практика. – М. 2010. - № 10. – Вып. 1. – С. 17-22.
3. Александрова, А. В. Стратегический менеджмент: учебник / А. В. Александрова, С. А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 c.
4. Алексеев, С. А. Аутсорсинг как новая форма международной бизнес-деятельности / С. А. Алексеев // Российское предпринимательство. – 2009. – № 9-1 (142). – С. 37–42
5. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстафинг : высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 318 с.
6. Аникин, Б. А. Аутсорсинг : создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б. А. Аникин. - М. : Инфра-М, 2009. – 412 с.
7. Аутсорсинг информационных технологий Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: www.nbrb. bv/bv/articles/9285.pdf. – Дата доступа: 10.05.2020.
8. Белорусский транспортно-логистический портал [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: http://www.transportal.by/prodvijenie/autsorsing-151-chto-eto-takoe.html. – Дата доступа: 10.05.2020.
9. Витко, В. С. Гражданско-правовая природа договора аутсорсинга / В. С. Витко // Хозяйство и право. – 2010. – № 11. – С. 71–76.
10. Витко, В. С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В. С. Витко, Е. А. Цатурян. – М. : Статут, 2012. – 128 с.
11. Власюк, Ю. А. Аутсорсинг в инновационной сфере / Ю. А. Власюк // Наука и инновации. – 2013. – № 4. – С. 43–46.
12. Войтоловский, Н. В. Реконфигурация ресурсов промышленного предприятия: управление в период экономического кризиса: монография / Н. В. Войтоловский. – СПб: Питер, 2013. – 158 с.
13. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 7 дек. 1998 г., № 218-З : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г. : вред. Закона Респ. Беларусь от 18.12.2019 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.
14. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г. // КонсультантПлюс. Россия / ЗАО «КонсультантПлюс». – М., 2020.
15. Гражданский кодекс Республики Беларусь с комментариями и обзором практики хозяйственных судов / Д. П. Александров [и др.] ; под общ. ред. В. С. Каменкова. – Минск : Дикта, 2004. – 1136 с.
16. Гражданское право : учеб. / С. С. Алексеев [и др.] ; под общ. ред. С. С. Алексеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект ; Екатеринбург : Институт частного права, 2009. – 528 с.
17. Губанов, С. Неоиндустриализация плюс вертикальная интеграция (о формуле развития России) / С. Губанов // Экономист. – 2008. – № 9. – С. 3–27.
18. Давыденко, Т. Д. Европейские модели аутсорсинга в рыночной экономике / Т. Д. Давыденко. – Минск: БГУ, 2008. – С. 97-104.
19. Данилин, В. И. Финансовый менеджмент : задачи, тесты, ситуации : учеб. пособие / В. И. Данилин. – М. : Проспект, 2009. – 249 с.
20. Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость : учебник Т. П. Данько, М. П. Голубев. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 416 c.
21. Дубынина, Т. В. Военные организации в системе субъектов гражданско-правовых отношений / Т. В. Дубынина // Государство и право. – 2014. – № 12. – С. 69–78
22. Ермоленко, В. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений / В. В. Ермоленко, А. В. Ланская // Экономика и предпринимательство: научно-практический журнал. – 2013. – № 11 (40-2). – С. 202-206.
23. Ещенко, И. А. Договор аутсорсинга в гражданском праве : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.03 / И. А. Ещенко. – М., 2009. – 180 с.
24. Зарплата в ИТ // Dev.by [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://salaries.dev.by/. – Дата доступа: 10.05.2020.
25. Иванова-Янушко, Е. Ю. Аутсорсинг как инновационный вариант социально-трудовых отношений в учреждениях высшего профессионального образования / Е. Ю. Иванова-Янушко // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 1. – С. 362–36
26. Интернет-портал КЛУБ ЛОГИСТОВ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.logists.by/librarv/view/vse-plusv-i-minvsy-autsorsinga. – Дата доступа: 10.05.2020.
27. Информационное общество в Республике Беларусь : статистический сборник / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2019.
28. Каплински, Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости : препринт: пер. с англ. / Р. Каплински. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 68 c.
29. Кононович, О. П. Рынок услуг аутсорсинга в международной торговле / О. П. Кононович // Журнал международного права и международных отношений. – 2009. – № 2. – С. 91–95.
30. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика : моногр. / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 112 с
31. Лактионова, О. Е. Финансовый аутсорсинг в управлении корпоративными финансами, преимущество и недостатки / О. Е. Лактионова // Экономика. – 2014. – № 23. – С. 12–23.
32. Ланская Д. В. Аутсорсинг как инновационный метод ресурсосбережения / Д. В. Ланская // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2013. – № 3(03). – С.10-13.
33. Леденева, И. Ю. Нормативно-правовое регулирование отношений аутсорсинга / И. Ю. Леденева // Молодой ученый. – 2013. – № 1. – С. 146–150
34. Малютина, О. Н. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / О. Н. Малютина, И. А. Москвина. – М. : Финансы и статистика, Инфра-М – М., 2012. – 240 c.
35. Маркеева, Г. А. Аутсорсинг / Г. А. Маркеева, С. Г. Михнева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2014. – № 1. – С. 106–115.
36. Медведев, В. Ф. Вступление в ВТО и интеграция Республики Беларусь в мировую экономику // Бел. экон. журн. – 2005. – № 3. – С. 47–53.
37. Мезинова, И. А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде : дис. … канд. экон. наук : 08.00.14 / И. А. Мезинова. – Ростов н/Д, 2009. – 222 с.
38. Мезинова, И. А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности компаний в мирохозяйственной среде: монография / И. А. Мезинова. – М. : РИНХ, 2010. – 167 с.
39. Михнева, С. Г. От современной концепции аутсорсинга к сетевой парадигме развития теории фирмы / С. Г. Михнева, Г. А. Маркеева // Предпринимательство. – 2013. – № 8. – С. 211–217.
40. Мясникович, М. В. Глобализация: императив экономического развития на пороге третьего тысячелетия / М. В. Мясникович // Бел. экон. журн. – 2000. – № 2. – С. 25–27.
41. Новицкая, М. Юридический аутсорсинг: аргументы за и против / М. Новицкая // Юрист. – 2010. – № 1. – С. 30–35.
42. . Ноев, С. В. Особенности использования малыми предприятиями новых форм договорных отношений / С. В. Ноев // Нотариальный вестник. – 2009. – № 9. – С. 35–40.
43. 1. Нуртдинова, А. Ф. Заемный труд: особенности организации и возможности правового регулирования / А. Ф. Нуртдинова // Хозяйство и право. – 2004. – № 9. – С. 22–30
44. Онлайн аутсорсинг [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <http://autsorsing.com/> . – Дата доступа : 10.05.2020.
45. Онлайн-журнал «Делать Дело» [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <http://delatdelo.com/spravochnik/terminv/autsorsing-chto-eto-takoe.html>. – Дата доступа : 10.05.2020.
46. Панков, Д. А. Аутсорсинг бухгалтерских услуг: моногр. / Д. А. Панков, Т. А. Черкес. – Минск : БГАТУ, 2011. – 87 с.
47. Папирян, Г. Международный аутсорсинг: зарубежный опыт и перспективы России / Г. Папирян // Экономическая политика. – 2009. – № 1. – С. 181–189
48. Пивоваров, С. Э. Международный менеджмент / С. Э. Пивоваров, Л. С. Тарасевич. – М. : ЮНИТИ, 2018. – 189 с.
49. Почекина, В.В. Международный рынок услуг / В.В. Почекина, Ю.П. Якубук; под ред. В.Ф. Медведева. – Минск : НО ООО «БИП-С», 2004. – 264 с.
50. Российское гражданское право : учеб. : в 2 т. / отв. ред. Е. А. Суханов. – 2-е изд., стер. – М. : Статут, 2011. – Т. 2 : Обязательственное право. – 1208 c.
51. Рудая, И. Л. Аутсосринг : методология и практика : монография / И. Л. Рудая. – Самара: Изд-во «Универс групп», 2019. – 230 с.
52. Рынок банковского аутсорсинга: проблемы и информационная закрытость [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : [www.nbrb.bv/bv/articles/10297.pdf](http://www.nbrb.bv/bv/articles/10297.pdf). – Дата доступа: 10.05.2020.
53. Рынок IT-услуг // Инвестиционная компания Юнитер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.uniter.by/upload/IT_Industry_report.pdf>. – Дата доступа: 10.05.2020.
54. Санникова, Л. В. Обязательства об оказании услуг в российском гражданском праве / Л. В. Санникова. – М. : Волтерс Клувер, 2007. – 112 с.
55. Севастьянова, Е. В. Теоретические основы и методические аспекты реализации аутсорсинга учетной функции на малых предприятиях / Е. В. Севастьянова. – Томск : Дельтаплан, 2011. – 63 с.
56. Семенович, М. И. От отдела кадров к кадровому аутсорсингу / М. И. Семенович // Промышленно-торговое право. – 2014. – № 10. – С. 60–63
57. Синяев, В. В. Маркетинг аутсорсинга-функция менеджмента современной компании : проблемы, теория, практика: монография / В. В. Синяев. – М.: Дашков и К, 2015. – 205 с.
58. Хейвуд Дж. Брайн. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер с англ. – М.: Вильямс, 2012. – С. 43-52.
59. Царев, П. Бухгалтерский аутсорсинг – плюсы и минусы / П. Царев // Юрист. – 2010. – № 7. – С. 27–30.
60. . Чаусская, О. А. Гражданское право : курс лекций / О. А. Чаусская. – М. : Эксмо, 2009. – 432 с
61. Шайдуров, С. Некоторые проблемы аутсорсинга государственных и муниципальных услуг / С. Шайдуров // Хозяйство и право. – 2012. – № 12. – С. 83–88.
62. Шевцов, А. Д. Привлекаем к работе по договору аутсорсинга / А. Д. Шевцов // Отдел кадров. – 2016. – № 6. – С. 53–64.
63. Шиткина, И. С. Договор предоставления персонала: что это такое? / И. С. Шиткина // Хозяйство и право. – 2014. – № 1. – С. 98–100.
64. Шкутько, О. Н. Производственный аутсорсинг промышленных предприятий как антикризисный метод управления [Электронный ресурс] / О. Н. Шкутько. – Режим доступа: http://elib.bsu.by/ bitstream/123456789/33341/1/shkutko\_2010\_Belarus\_Germany.pdf. – Дата доступа: 05.05.2020.
65. Andone I.I. Outsourcing the Business Services // Informatica Economica. 2014. – Vol. 14. - № 1. – Р. 163-170.
66. Belarus High Technologies Park [Electronic resource] / Embassy of the Republic of Belarus in the United States. – Washington, 2009. – Mode of access: http://www.belarusembassy.org/files/HTP\_presentation.pdf. – Date of access: 08.05.2020.
67. Bhagwati, J. The Muddles over Outsourcing / J. Bhagwati, A. Panagariya, T.N. Srinivasan // J. of Economic Perspectives. – 2004. – Vol. 18, №4. – P. 93–114.
68. Cheng Chen. Information incentives and multinational firm // Journal of international Economics. – 2012. – № 85. – P. 147-158.
69. Couto V., Lewin A. Y., Mani M., Sehgal V. Offshoring the Brains as Well As the Brawn. Companies Seek Intellectual Talent Beyond Their Borders. Booz & Company. The Duke Center for International Business Education and Research. Duke’s Fuqua School of Business. Booz Allen Hamilton Inc. – N.Y., 9.08.2008.
70. Country Analysis: India [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www1.american.edu/initeb/js5518a/Country-analysis-india.html>. – Date of access: 08.05.2020.
71. Danna M. Domestic outsourcing: A key component insuccessful reshering. – May 2014. – P. 40-42.
72. Drezner, D. The Outsourcing Bogeyman / D. Drezner // Foreign Affairs. – 2004. – Vol.83, №3. – P. 22–34.
73. En-lin Li. Economic Influence Analysis of offchore Outsourcing Based On Host Countrys View // International Journal of U-and E-service Science and Technology. – Vol. dx. – 2013. – P. 63-70.
74. . IT Outsourcing Statistics 2017/2018: Outsourcing Trends and Cost/Service Experiences for 10 Key IT Functions [Electronic resource] // Computer economics. URL: https://www.computereconomics.com/page.cfm?name=Outsourcing. Date of access: 13.05.2020.
75. Hongzhou Li. Efficiency and productivity of Chinas outsourcing industry // Journal of Chemical and Pharmaceutical Research. 2014. – № 6. – P. 493-497.
76. Kshetri, N. Institutional Factors Affecting Offshore Business Process and Information Technology Outsourcing / N.Kshetri // J. of International Management. – 2007. – Vol. 13, №1. – P. 38–56.
77. Malos S. Regulatory Effects and Strategic Global Staffing Profiles Beyond Cost Concerns in Evaluation Offshore Location Attractiveness // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 2010. – P. 113–131.
78. Mankiw, N.G. The Politics and Economics of Offshore Outsourcing / N.G.Mankiw, Ph. Swagel // J. of Monetary Economics. – 2006. – №53. – P. 1027–1056.
79. Oshri Ilan, Kotlarsky Julia and Willcocks Leslie, The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring. Palgrave McMillan. – 2009. – 312 р.
80. Outsourcing Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://outsourcing.com/category/bpo/business-process-outsourcing/>. – Date of access: 08.05.2020.
81. Outsourcing in Europe [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf> . – Date of access: 08.05.2020.
82. Oz Shy, Rune Stenbacka. Efficient organization of production nested versus horizontal outsourcing // Economics Letters. – 2012. –№ 116-3. – P. 593–596.
83. Peter Brudenall, Technology and Offshore Outsourcing Strategies. – 2015. – 259 р.
84. Radkevitch, U. Belarus Attempts to Become the Eastern European Bangalore [Electronic resource] / U.Radkevitch. – Outsourcing Journal, 2005. – Mode of access: http://www.outsourcing-journal.com/mar2005-belarus.html. – Date of access: 08.05.2020.
85. Rishi, M. Is Outsourcing Really as Bad as It Is Made to Sound? [Electronic resource] / M. Rishi, S. Saxena [et al.]. – Seattle University, 2005. – Mode of access: http://ideas.repec.org/p/wpa/wuwpma/0508009.html. – Date of access: 08.05.2020.
86. Roach, S.S. The World Economy at the Crossroads [Electronic resource] / S.S.Roach. – Boao Forum for Asia, 2003. – Mode of access: http://www.adb.org/documents/events/2003/ boao\_forum\_asia/paper\_roach.pdf. – Date of access: 08.05.2020.
87. Ron Hira and Anirl Hira, Lou Dobbs, Outsourcing America, What's Behind our national crisis and how we can reclaim American Jobs. – 2015. – 114 р.
88. Sayed-Ahmed Aida, Offshore Outsourcing - A Global Shift in the Present IT Industry // Intereconomics. – Volume 40. – Number 2. – 2005. – Р. 100-112.
89. Sako, M. Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues.- Oxford, 2005. – 38 p.
90. Sako M. Technology Strategy and Management. The business of the state. Communications of the ACM. – 2014. – Vol. 57. № 7. – Р. 28–30.
91. Silicon Valley Business Journal. March 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rttsweb.com/outsourcing/statistics>. – Date of access: 08.05.2020.
92. The Forrester Wave™: Global Infrastructure Outsourcing, Q1 2019 / Bill Martorelli [electronic resource]. – Аccess mode: [https://www.forrester.com/report/The+Forrester+Wave+Global+Infrastructure+Outsourcing+Q1+2019/-/E-RES118404](https://www.forrester.com/report/The+Forrester+Wave+Global+Infrastructure+Outsourcing+Q1+2015/-/E-RES118404). – Date of access: 14.05.2020.
93. The Trestle Group Summer Outsourcing Survey [Electronic resource]. – Trestle Group, 2008. – Mode of access: http://trestlegroup.com/publications/Outsourcing\_Survey\_Results\_TrestleGroup.pdf. – Date of access: 08.05.2020.
94. Trade in Services and Development Implications. United Nations Conference on Trade and Development. – New York and Geneva, 2005. – 20 p.
95. World Investment Report: The Shift Towards Services. United Nations Conference on Trade and Development. – New York and Geneva, 2004. – 468 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

РЕШЕНИЕ

ИМЕНЕМ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

26.02.2019 Дело N 191-9/2019  
г. Могилев

Экономический суд Могилевской области, рассмотрев в открытом судебном заседании дело по иску общества с ограниченной ответственностью "Н" (далее - ООО "Н") к обществу с ограниченной ответственностью "И" о взыскании 10 655,00 белорусского рубля, при участии представителей истца: директора Ж., юрисконсульта А., представителя ответчика: юрисконсульта Л., специалиста управления по области Государственного комитета судебных экспертиз Республики Беларусь М.,

установил:

В судебном разбирательстве объявлялись перерывы.

Иск заявлен о взыскании 10 655,00 руб. основного долга по договору аутсорсинга на оказание бухгалтерских услуг от 01.05.2018.

В исковом заявлении истец указал, что между ООО "Н" и ООО "И" заключен договор аутсорсинга на оказание бухгалтерских услуг, по которому истец оказывал ответчику услуги по ведению бухгалтерского и налогового учета, а ответчик обязан оплачивать оказанные услуги. В подтверждение факта оказания услуг стоимостью 10 655,00 руб. истец ссылается на акты от 13.09.2018 с указанием перечня оказанных услуг и их стоимости, которые ответчик в нарушение пункта 2.3.6 договора не подписал и письменных возражений не представил, до настоящего времени оплату услуг не произвел.

В судебном заседании представители истца поддержали заявленные требования в полном объеме по основаниям, изложенным в исковом заявлении.

Представитель ответчика исковые требования не признал по основаниям, изложенным в отзыве и дополнениях к отзыву, указав, что часть услуг, указанная в актах, заявленных ко взысканию, истцом не оказывалась, часть услуг ответчику не требовалась ввиду наличия системы клиент-банк, по части позиций стоимость услуг завышена, при этом при подписании договора от 01.05.2018 соглашение о стоимости оказанных услуг между сторонами достигнуто не было. Кроме того представитель ответчика указывает, что с расчетного счета ответчика списаны денежные средства с мая по август в размере 19 450,00 руб. в счет исполнения обязательств по договору от 01.05.2018 платежными поручениями от 19.06.2018, 22.06.2018, 31.07.2018, 31.07.2018. В удовлетворении исковых требований просит отказать в полном объеме.

Заслушав пояснения сторон, консультацию специалиста, исследовав и оценив представленные в материалы дела доказательства, на основании [статей 290](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF4681883995E0B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [378](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF4681883593E1B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [379](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF4681883593E2B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [394](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF4681883599E0B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [657](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818A3C98E6B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [663](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818A3D91E2B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [669](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818A3D94E1B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [673](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818A3D95E8B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [733](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818A3F98E5B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [735](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF4681803A94E9B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [737](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBBBA0FE430BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818A3F99E6B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H) Гражданского кодекса Республики Беларусь, Закона Республики Беларусь от 12.07.2013 N 57-З "О бухгалтерском учете и отчетности", [статей 100](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818B3899E6B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [108](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818B3993E8B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H) Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь, суд приходит к выводу о необоснованности заявленных требований и отказе в их удовлетворении в полном объеме.

В связи с отказом в иске в соответствии со [статьей 133](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818B3A99E4B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H) Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь расходы по уплате государственной пошлины относятся на истца и возмещению ответчиком не подлежат.

Руководствуясь [статьями 133](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818B3A99E4B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [190](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818C3B99E7B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H) - [193](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818C3491E2B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [201](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818C3495E4B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [204](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818C3496E9B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H), [207](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818C3498E5B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H) Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь, суд

решил:

Отказать ООО "Н" в удовлетворении исковых требований к ООО "И" в полном объеме.

Решение может быть обжаловано в апелляционную инстанцию суда, рассматривающего экономические дела, в течение пятнадцати дней после его принятия в порядке, установленном [статьями 267](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818A3A91E6B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H) - [270](consultantplus://offline/ref=3D32A512EEA3C8E79DDCD5E592EC847938A5DB6FD5D62BBABC05EB30BFEC85F9086A9A9CCDC64DCF46818A3A93E1B1EBB6D2B6A6E647D1DDB47DF2E272y1X5H) Хозяйственного процессуального кодекса Республики Беларусь.

Копии решения направить сторонам.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**Правовые позиции судов по применению материальной**

**ответственности привлеченных работников при заключении договора аутсорсинга**

Наименования сторон указаны следующим образом:

- заказчик – организация, которой необходимы работники для своей деятельности;

- кадровое агентство – организация, которая нанимает работников для направления их к заказчику;

- персонал (арендованные, привлеченные сотрудники) – работники, официально трудоустроенные в кадровом агентстве и фактически работающие у заказчика.

Пример 1.

Суд отказал организации-заказчику в иске к работнику, который был принят на работу к индивидуальному предпринимателю, являвшемуся исполнителем по договору аутсорсинга. При этом договор о материальной ответственности работника был заключен с организацией-заказчиком, а не с индивидуальным предпринимателем. Суд указал, что договор о материальной ответственности не может быть заключен между заказчиком по договору аутсорсинга и работником, а в случае его заключения не имеет юридического значения. Кроме этого, суд обратил внимание на то, что договором аутсорсинга предусмотрено возмещение ущерба исполнителем заказчику, а работник не является стороной договора аутсорсинга.

Пример 2.

Работник организации-агентства, с которым был заключен договор о материальной ответственности, причинил материальный ущерб организации-заказчику. Последняя составила и направила подтверждающие документы организации-агентству. Согласно условиям договора аутсорсинга организация-агентство возместила причиненный организации-заказчику ущерб, а впоследствии обратилась с иском в порядке регресса к работнику, причинившему материальный ущерб организации-заказчику. После рассмотрения дела судом были удовлетворены требования организации-агентства, являющейся исполнителем по договору аутсорсинга, о взыскании материального ущерба со своего работника.

Пример 3.

По договору аутсорсинга организация-исполнитель направила своих работников организации-заказчику, а последняя издала приказы об удержании с привлеченных работников причиненного материального ущерба. Несмотря на то что по условиям договора аутсорсинга организации-заказчику было предоставлено право взыскать материальный ущерб непосредственно с привлеченного сотрудника, по иску работников эти приказы были признаны недействительными, потому что они состоят в трудовых отношениях с другой организацией. Суд отметил, что только наниматель уполномочен издавать приказы в отношении своих работников.

Пример 4.

Работница-бухгалтер была принята на работу в кадровое агентство, которое заключило договор аутсорсинга с организацией-заказчиком. После ошибочного начисления зарплаты увольнявшимся работникам организации-заказчика работница-бухгалтер добровольно возместила причиненный материальный ущерб организации-заказчику, после чего обратилась с иском в суд о возврате этих сумм как ошибочно перечисленных и являющихся неосновательным обогащением организации-заказчика. Суд удовлетворил ее требования, потому что у истицы отсутствовали обязательства возмещать материальный ущерб организации-заказчику. При этом трудовой договор и договор о материальной ответственности были ею заключены с кадровым агентством.

Пример 5.

Кадровое агентство приняло сотрудника на работу, и между ними был заключен трудовой договор и договор о материальной ответственности. Между кадровым агентством и заказчиком, у которого работал указанный привлеченный сотрудник, был заключен договор аутсорсинга. Впоследствии заказчик обратился в суд с иском о взыскании материального ущерба с этого работника, не учитывая тот факт, что в трудовых отношениях они не состояли. Суд указал, что договор аутсорсинга не изменяет как стороны трудовых правоотношений, так и отношения в сфере материальной ответственности работника перед нанимателем. В связи с этим заказчик, не являясь нанимателем по отношению к привлеченному работнику, не может к нему обратиться за возмещением материального ущерба.

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |