VV 91

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA I BEZPIECZEŃSTWA

pod redakcją
Renaty Runiewicz, Justyny Żylińskiej,
Moniki Szczerbak, Iwony Przychockiej,
Krzysztofa Gawkowskiego

UTH
UCZELNIA
TECHNICZNO-HANDLOWA
im. H. Chodkowskiej
w Warszawie

UTH

UCZELNIA
TECHNICZNO-HANDLOWA
im. H. Chodkowskiej
w Warszawie

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA I BEZPIECZEŃSTWA

pod redakcją
Renaty Runiewicz, Justyny Żylińskiej,
Moniki Szczerbak, Iwony Przychockiej,
Krzysztofa Gawkowskiego

НАВУКОВАЯ БІБЛІЯТЭКА
Інв. № 656950
ГрДУ імя Янкі Купалы

Warszawa 2019

Recenzenci:
prof. dr hab. Tadeusz Jemioło
prof. dr hab. Stanisław Krysiński
dr hab. inż. Dariusz Pyza
prof. dr hab. inż. Piotr Sienkiewicz
dr. hab. Krzysztof Szczepanik
dr Magdalena Ścigała
dr Ryszard Grosset
dr hab. Roman Polak
prof. dr hab. Jerzy Sikorski
prof. dr hab. Janusz Soboń
dr Kazimierz Jóskowiak
prof. dr hab. Stefan Korycki.

Projekt okładki
Jan Straszewski

ISBN: 978-83-62250-42-4

Copyright © by Uczelnia Techniczno-Handlowa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

Opracowanie redakcyjne
Joanna Paszkowska

Adres wydawcy
Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej
ul. Jagiellońska 82F, 03-301 Warszawa
tel.: +48 22 262 88 00
www.uth.edu.pl

Druk
Fabryka Druku Sp. z o.o.
ul. Zgrupowania AK „Kampinos" 6, 01-943 Warszawa
www.fabrykadruku.pl

Wydanie pierwsze

Spis treści

Wstęp 11

CZĘŚĆ PIERWSZA
BEZPIECZEŃSTWO GLOBALNE

Roman Polak
Wybrane aspekty bezpieczeństwa zewnętrznego Polski w najbliższych latach 19

Piotr Sienkiewicz
Modelowanie zagrożeń bezpieczeństwa cyberprzestrzeni państwa 33

Krzysztof Gawkowski
Bezpieczeństwo społeczne w wieku cyfrowej rewolucji 51

Lukasz Kapczyński
Bezpieczeństwo informacji istotnych dla spoleczeństwa umieszczonych w cyberprzestrzeni oraz związane z nimi zagrożenia na wybranych przykładach 65

Jolanta Cichosz
Współczesne problemy bezpieczeństwa państwa w cyberprzestrzeni 77

Piotr Gawor
Cyberprzestrzeń i jej implikacje dla bezpieczeństwa międzynarodowego na przykladzie tak zwanego Państwa Islamskiego 92

Marta Szmidt-Mejza
Cyberterroryzm jako realne zagrożenie dla pokoju i bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego XXI wieku 101

Marcel Sienkiewicz
Przeciwdzialanie cyberterrorystycznym zagrożeniom bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej 109

Klaudia Skelnik
Nadmiar wolności źródlem opresji – Google pierwszym źródlem informacji o osobie 124

Galina Szmarłowska
Экономическая безопасность страны: угрозы и предпосылки обеспечения в условиях глобализации 141

Malgorzata Koszembar-Wiklik
Karolina Polińska
Bezpieczeństwo w ruchu drogowym w kampaniach społecznych w latach 2014–2017 159

Krzysztof Ligęza
Siły morskie w bezpieczeństwie morskim państwa 177

Jacek Fabisiak
Techniczne i prawne aspekty związane z utylizacją broni chemicznej zatopionej w Bałtyku 203

Edyta Łońska
Zagrożenia bioróżnorodności Morza Bałtyckiego gatunkami inwazyjnymi – czy problem uda się rozwiązać? 219

Jarosław Jastrzębski
Rola japońskich niszczycieli w eskorcie lotniskowców w latach 1941–1944 236

Marcin Anszczak
Zasady postępowania w przypadku otrzymania przesyłki niewiadomego pochodzenia 251

Katarzyna Świerszcz
Magdalena Osial
Ubóstwo energetyczne a zasoby geotermalne w strategii bezpieczeństwa energetycznego kraju 259

Marek Około-Kulak
Stan bezpieczeństwa energetycznego oraz problemy związane z zabezpieczeniem wymaganego poziomu energii w Islamskiej Republice Pakistanu 285

Kamil Wiciński
Zarządzanie kryzysowe w Federalnym Biurze Śledczym Stanów Zjednoczonych Ameryki 301

Maciej Saskowski
Igrzyska zamiast wolności – wielkie imprezy sportowe a międzynarodowy wizerunek państw basenu Morza Kaspijskiego 311

Daria Hofman
Użyteczność paradygmatu funkcjonalnego w analizie kultury organizacyjnej wojsk specjalnych 324

Viktor Skitovich, Valeria Sedelnik
Правовая безопасность 338

Diana Sawicka
Konstytucyjne aspekty bezpieczeństwa 358

Pawel Falenta
Znęcanie się nad pozbawionym wolności – wybrane aspekty praktyczne i prawne 375

Izabela Jankowska-Prochot
Dezinformacja wywiadowcza a używanie sfałszowanych dokumentów w prawie karnym – relacje między art. 132 a art. 270 § 1 Kodeksu karnego 387

Joanna Grubicka
Zagrożenie przestępczością internetową a publiczna przestrzeń bezpieczeństwa 399

Pavol Kadek
Sterbehilfe in der Slowakei 425

Renata Runiewicz
Contemporary crime against human dignity 437

Miroslav Mitlöhner
Problemy teoretyczne wyznaczenia odpowiedzialności i ryzyka w pracy socjalnej 449

Dominika Zybala
Federalne rozwiązania systemowe wobec sektora ubezpieczeniowego w Stanach Zjednoczonych Ameryki po 11 września 2001 roku 463

Monika Szylkowska
Postępowanie sprawdzające i poświadczenie bezpieczeństwa w kontekście globalnych form kontaktu – zarys problemu 472

Gennadii Khatskevich
Aleksandr Belousov
Ruslan Novitskii
О некоторых проблемных вопросах относительно преступлений в сфере высоких технологий и информационной безопасности в Республике Беларусь 483

Jewgienij Władimirowicz Kachkar
Особенности локализации негативных последствий при горении загрязненных радиоактивными отходами лесных масс 501

CZĘŚĆ DRUGA
ZARZĄDZANIE I FINANSE

Jerzy Sikorski
Sprawiedliwy system podatkowy a efektywność podatkowa 509

Maciej Sikorski
Postawy podatników wobec konieczności placenia podatków 524

Róża Milic-Czerniak
Rozwój badań marketingowych w Polsce i na świecie 532

Magdalena Ścigała
Motywowanie wolne od manipulacji – fikcja czy rzeczywistość?

Krzysztof Sala
Klastry tradycyjne jako forma budowania strategii przedsiębiorczości na przykładzie Lubuskiego Szlaku Wina i Miodu 560

Jolanta Jurczak
Gamification in HR Area – Practical and Innovative Approach 573

Monika Szczerbak
Audyt jakości sprawozdawczości finansowej skutecznym narzędziem zarządzania 585

Joanna Machnik-Slomka
Modele efektywności organizacji 601

Elżbieta Pawłowska
Kapital społeczny jako czynnik wspierający rozwój organizacji publicznych 611

Waldemar Ziemski
Czy technologia rzeczywiście kształtuje procesy współczesnych organizacji? 625

Marek Ziółkowski
Zintegrowana polityka rozwoju gminy – istota, podstawowe cechy i instrumenty planistyczno-decyzyjne 637

Jacek Sierak
Efektywność zarządzania finansami jednostki samorządu terytorialnego 653

Janusz Tomaszewski
Zarządzanie informacją a bezpieczeństwo organizacji 671

Beata Paliś
Znaczenie ryzyka w projektach unijnych miasta Krakowa 687

Leonard Milewski
Logistyka zaopatrzenia i wybór dostawców surowca w łańcuchu dostaw sektora rolno-żywnościowego 701

Bogdan Ćwik
Jakub Słowik
Systemy kompletacji palet mieszanych na przykladzie Centrum Dystrybucji P&G 711

Ewa Stawiarska
Systemy zabezpieczenia człowieka w ruchu drogowym 732

Waldemar Kunz
Inwestycje transportowe w polskich gminach – podejście innowacyjne czy imitacyjne 742

Aleksandr Belousov
Marta Maksimczuk
Julia Koszelewa
Избранные проблемы развития IT-аутсорсинга в отдельных странах Центральной И Восточной Европы 758

Jelena Konceal
Julia Koszelewa
Marta Maksimczuk
Теоретико-методологические аспекты использования аутсорсинга современными предприятиями 776

Jevgienii Rovba
Marta Wiszniewska
Современная логистика и специфика логистической услуги 789

Leonid Davydenko
Zoja Grabtsevich
Региональный аспект инновационного развития экономики Беларуси и методические приёмы оценки путей повышения

конкурентоспособности малых и средних предприятий на местных рынках 806

Aleksander Maksimczuk
Petr Leshilovskii
Jurij Jurijewicz Hniezdowski
Проблематика функционирования корпоративных структур в условиях глобализации и интеграции 829

Aleksandr Ponomarov
Jelena Konceal
Natalia Jurgiel
Oleg Shamow
Формы бизнес-организации в малом и среднем бизнес-секторе Беларуси и ее финансовая поддержка в Гродном регионе 847

Yaroslav Bereskyi
Oksana Kaluzhna
Scene inspection in environmental crime investigation 864

Contents

Introduction 17

PART ONE
GLOBAL SECURITY

Roman Polak
Selected aspects of Poland's external security in the coming years 19

Piotr Sienkiewicz
Modeling of security threats of the state's cyberspace 33

Krzysztof Gawkowski
Social security in the age of the digital revolution 51

Łukasz Kapczyński
Security of society-relevant cyberspace-based information and the related threats – examples 65

Jolanta Cichosz
Contemporary security problems of countries in cyberspace 77

Piotr Gawor
Cyberspace and its implications for international security by the example of the so-called Islamic State 92

Marta Szmidt-Mejza
Cyberterrorism as a real threat to peace and national and international security of the 21st century 101

Marcel Sienkiewicz
Counteracting cyberterrorist threats to the security of critical infrastructure 109

Klaudia Skelnik
Excess freedom as the source of oppression – Google the first source of information about a person 124

Galina Szmarlowska
Economic security of the country: threats and prerequisites to be provided in the context of globalization 141

Małgorzata Koszembar-Wiklik
Karolina Polińska
Road traffic safety in social campaigns, in 2014–2017 159

Krzysztof Ligęza
Naval force in the maritime security of the state 177

Jacek Fabisiak
Technical and legal aspects related to the utilization of chemical weapons sunken in the Baltic Sea 203

Edyta Łońska
Threats to the biodiversity of the Baltic Sea with posed by invasive species – will the problem be solved? 219

Jarosław Jastrzębski
The role of Japanese destroyers in the escort of aircraft carriers in 1941–1944 236

Marcin Anszczak
Rules of conduct in case of receiving a shipment of unknown origin 251

Katarzyna Świerszcz
Magdalena Osial
Energy poverty and geothermal resources in the country's energy security strategy 259

Marek Okolo-Kulak
Stan bezpieczeństwa energetycznego oraz problemy związane
The state of energy security and problems related to securing the required level of energy in the Islamic Republic of Pakistan 285

Kamil Wiciński
Crisis management at the US Federal Bureau of Investigation 301

Maciej Saskowski
Games instead of freedom – big sports events and the international image of the Caspian basin countries 311

Daria Hofman
The usefulness of the functional paradigm in the analysis of the organizational culture of special forces 324

Viktor Skitovich
Valeria Sedelnik
To the issue of elements of legal security 338

Diana Sawicka
Constitutional aspects of security 358

Pawel Falenta
Abusing detainees – selected practical and legal aspects 375

Izabela Jankowska-Prochot
Intelligence misinformation and the use of fake documents in criminal law – relations between article 132 and article 270 § 1 of the Polish Criminal Code 387

Joanna Grubicka
Threat of Internet crime and public security space 399

Pavol Kadek
Euthanasia in Slovakia 425

Renata Runiewicz
Contemporary crime against human dignity 437

Miroslav Mitlöhner
Theoretical problems of determining responsibility and risk in social work 449

Dominika Zybala
Federal system solutions for the insurance sector in the United States of America after September 11, 2001 463

Monika Szyłkowska
Verification procedure and security clearance in the context of global forms of contact – outline of the problem 472

Gennadii Khatskevich
Aleksandr Belousov
Ruslan Novitskii
Selected problems of crime related to the development of high-tech and information security in Belarus 483

Jewgienij Władimirowicz Kachkar
Peculiarities of localization of negative consequences of fires in forest areas contaminated with radioactive waste 501

PART TWO
MANAGEMENT AND FINANCES

Jerzy Sikorski
A fair tax system and tax efficiency 509

Maciej Sikorski
Attitudes of taxpayers regarding the need necessity to pay taxes 524

Róża Milic-Czerniak
Development of marketing research in Poland and in the world 532

Magdalena Ścigala
Motivation free from manipulation - fiction or reality?

Krzysztof Sala
Traditional clusters as a form of entrepreneurship strategy building on the example of the Lubuskie Wine and Honey Route 560

Jolanta Jurczak
Gamification in HR Area – Practical and Innovative Approach 573

Monika Szczerbak
Quality audit of financial reporting as an effective management tool 585

Joanna Machnik-Słomka
Organizational efficiency models 601

Elżbieta Pawlowska
Social capital as a factor supporting the development of public organizations 611

Waldemar Ziemski
Does technology really shape the processes of modern organizations? 625

Marek Ziólkowski
Integrated commune development policy – essence, basic features and planning-decision-making instruments 637

Jacek Sierak
The effectiveness of financial management of a local government unit 653

Janusz Tomaszewski
Information management and organization security 671

Beata Paliś
The importance of risk in EU projects in the city of Krakow 687

Leonard Milewski
Supply and donation logistics in the agri-food servis industry 701

Bogdan Ćwik, Jakub Slowik
Pallet picking systems based on the example of P & G Distribution Center 711

Ewa Stawiarska
Man-protection road safety systems 732

Waldemar Kunz
Transport investments in Polish municipalities – an innovative or imitative approach 742

Aleksandr Belousov
Marta Maksimczuk
Julia Koszelewa
Selected problems of development of IT-outsourcing in selected countries of Central and Eastern Europe 758

Jelena Konceal
Julia Koszelewa
Marta Maksimczuk
Theoretic and methodological aspects of using outsourcing in modern enterprises 776

Jevgienii Rovba
Marta Wiszniewska
Contemporary logistics and specificity of logistics services 789

Leonid Davydenko
Zoja Grabtsevich
The regional aspect of innovation development of economy of Belarus and methods of assessing ways of improving the competitiveness of small and medium enterprises in local markets 806

Aleksander Maksimczuk
Petr Leshilovskii
Jurij Jurijewicz Hniezdowski
The problemsatic of the functioning of corporate structures in the context of globalization and integration 829

Aleksandr Ponomarov
Jelena Konceal
Natalia Jurgiel
Oleg Shamow
Forms of business organization in the small and medium business sector of Belarus and its financial support in the Grodno region 847

Yaroslav Bereskyi
Oksana Kaluzhna
Scene inspection in environmental crime investigation 864

Doc. dr Jelena Konceał
Państwowy Uniwersytet im. Janka Kupały w Grodnie, Białoruś
Julia Koszelewa
Państwowy Uniwersytet im. Janka Kupały w Grodnie, Białoruś
Mgr Marta Maksimczuk
Państwowy Uniwersytet im Janka Kupały w Grodnie, Białoruś
Uniwersytet w Białymstoku

Теоретико-методологические аспекты использования аутсорсинга современными предприятиями

Teoretyczne i metodologiczne aspekty wykorzystania outsourcingu w nowoczesnych przedsiębiorstwach

Streszczenie
Badania przedstawione artykule poświęcone są definicji i istocie outsourcingu we współczesnym świecie. Rozważany jest proces powstawania i rozwoju praktycznego outsourcingu. Opisano rolę i znaczenie outsourcingu jako efektywnego modelu prowadzenia działalności na poziomie międzynarodowym, regionalnym i krajowym. Analizowana jest praktyka korzystania z outsourcingu przez firmy. Szczególną uwagę zwraca się na uwzględnienie rodzajów, form i funkcji outsourcingu, cech ich zastosowania w poszczególnych sektorach gospodarki. Podano ocenę punktów widzenia dotyczących zalet i wad korzystania z outsourcingu. Podano wnioski dotyczące wpływu outsourcingu na aspekty społeczno-gospodarcze i polityczne.

Theoretic and methodological aspects of using outsourcing in modern enterprises

Summary
The research, presented in the framework of this article, is devoted to the definition of the essential content of outsourcing in the modern world. The process of the emergence and development of practical outsourcing is explored. The role and importance of

outsourcing as an effective model of doing business at the international, regional and national levels is disclosed. The practice of taking advantage of outsourcing by companies is analyzed. Particular attention is paid to the consideration of types, forms and functions of outsourcing, the features of their application in individual sectors of the economy. An assessment of the points of view regarding the advantages and disadvantages of using outsourcing is given. Conclusions are made about the impact of outsourcing on socio-economic and political aspects.

I. Введение. В современной экономикенаблюдается стремительный рост уровня конкуренции между организациями, что обуславливает необходимость повышения качества продукции и предлагаемых услуг при одновременном снижении затрат на их производство и распределение. Чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, каждой организации необходимо идти в ногу с научно-техническим прогрессом, успевать за новыми технологиями и идеями. В данной ситуации все большеечисло предприятий предпочитают применять такой подход к ведению бизнеса как аутсорсинг.

Аутсорсинг является продуктом новой экономики, который дает множество преимуществ не только организациям, успешно осуществляющим свою деятельность на протяжении долгого периода времени, но также позволяет «новичкам» внедряться в бизнес, используя уже имеющиеся и проверенные практикой возможности внешней среды, а не редко также и ресурсы конкурентов. В переводе с английского языка слово «*outsorsing*» означает «внешний источник» или, в более широком смысле слова, «пользование внешним, сторонним источником».

II. Доктринальные подходы к определению сущности и содержания аутсорсинга. Из наиболее распространенных и представленных в экономической литературе определений понятия аутсорсинга можно выделить дефиницию, сформулированную Дж. Б. Хейвудом: «Аутсорсинг – перевод внутреннего подразделения (или подразделений) предприятия и всех связанных с ним активов в организацию-поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене»[1].

Аутсорсинг заключается в практике аренды компетенции сторонних организаций, чтобы возложить на них некоторые задачи, которые выполняются на недостаточном уровне либо данные задачи не входят в основную область деятельность предприятия. Это выглядит как один из способов увеличения численности сотрудников организации, при этом оставляя данную

1 Дж.Б. Хейвуд, *Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ,* ВИЛЬЯМС, Москва 2002, С. 17–18.

численность неизменной[2]. Следовательно, аутсорсинг можно представить, как современную модель предпринимательства, которая обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества, главным источником которых является ресурсы других компаний.

В настоящее время аутсорсинг представляет собой современную методологию создания конкурентоспособных и высокоэффективных организаций, способных успешно осуществлять свою деятельность в условиях жесткой конкуренции. Аутсорсинг дает организации возможность получать знания и навыки, которыми она не владеет, что дает ей возможность в полной мере эффективно достигать своих целей с минимальным использованием собственных ресурсов. Аутсорсинг, как справедливо отмечают польские специалисты, имеет место быть не только при передаче одной организации своих задач другой организации, но при поручении работы одним отделом другому в одной и той же организации, а также при передаче работы человеку извне или агенту[3].

Несмотря на относительную новизну рассматриваемого понятия, базовая концепция аутсорсинга строится на давно общепринятых основных принципах: «каждый должен заниматься своим делом и быть сконцентрированным только на нём» и «решение сопутствующих задач всегда можно поручить тому, кто лучше с ними справится». Распределение работы по данному принципу экономит средства заказчика и приносит доход исполнителю. В современном деловом мире как минимум 90% зарубежных предприятий использует аутсорсинг для реализации хотя бы одного бизнес-процесса. Аутсорсинговые предприятия развиваются на протяжении многих лет. Изначально это были разовые проекты, разработанные с целью снижения затрат. В настоящее время аутсорсинг рассматривается как долгосрочная стратегия, позволяющая также сократить и минимизировать риски на мировом конкурентном рынке.[4].

Кроме отмеченных выше точек зрения существуют другие определения, отражающие сущность понятия «аутсорсинг», которые в различных сферах деятельности принимают неоднородные формы. В качестве примера можно привести определения аутсорсинга российских авторов В.В. Полякова и Р.К. Щенина представленные в обобщенном виде в таблице 1.

Проведенныйанализ литературы позволяет сделать вывод, что аутсорсинг представляет собой современную модель осуществления предпринимательской деятельности, заключающийся в переводе внутреннего подразделения,

2 M. Ciesielski, *Logistyka w biznesie,* PWE, Warszawa 2006, C. 7.

3 D. Ciesielska, M. Radło, *Outsorsing w praktyce,* Poltex, Warszawa 2011, C. 38–40.

4 J. Bravard, R. Morgan, *Inteligentny autsorsing sztuka skutecznej współpracy,* MT Biznes, Warszawa 2010, C. 26.

определенной области деятельности или отдельных функций на исполнение сторонней организации с целью повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Аутсорсинг – это:
• привлечение услуг сторонних организаций для решения возникших проблем (финансовых, налоговых, юридических)
• привлечение сторонних организаций для разработки проектов
• использование наемных работников без заключения трудового договора
• перевод отдельных подразделений и связанных с ними активов в организацию-поставщика услуг на период действия соглашения между ними
• кооперация
• обслуживание техники специалистами сторонних фирм
• дистанционное обслуживание в области компьютерных технологий

Таблица 1. Определения, отражающие сущность понятия „аутсорсинг".
Источник: собственная разработка на основании В.В. Поляков, Р.К. Щенин, *Мировая экономика и международный бизнес*, КНОРУС, Москва 2008, С. 290.

III. Возникновение и развитие практического аутсорсинга. Зарождение практического аутсорсинга берет свое начало в автомобилестроительной отрасли и относится к 30-м года XX века. Два великих менеджера – Генри Форд и Альфред Слоун, пришли к выводу, что такие масштабные компании как Ford и General Motors не могут быть самодостаточными и ряд сопутствующих функций целесообразно передать специализированным фирмам. «Если есть что-то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то нет смысла делать это вообще, такую работу мы должны передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом» – эти великие слова когда-то произнес Генри Форд.

Целесообразность передачи отдельных функций по обслуживанию производственного процесса обусловлена стремительно возрастающей конкуренцией на мировом рынке (соответственно ростом требований к качеству продукции), технологической сложностью производственных процессов, высокой стоимостью перестройки производственных линий и т.п.[5]. Следствием данного процесса стала растущая фрагментация производства, а также тесная взаимосвязь между собой скооперированных компаний, находящихся в разных частях мира[6].

5 *Ibidem*, С. 292.
6 T.H. Davenport, L. Prusok, *Working Knowledge: How organization manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, С. 68.

Тем не менее, многие зарубежные ученые придерживаются несколько иного мнения относительно истоков рассматриваемой нами экономической категории, считая, что аутсорсинг как модель ведения бизнеса получила развитие несколько позже, в 60-е годы XX века, в период развития информационных систем и технологий. В то время на многих крупных предприятиях создавались специальные автоматизированные центры, которые предоставляли мелким и не имеющим таких своих центров фирмам услуги по электронной обработке информации. В 80-е годы XX века данные центры достигли использования своих продуктов в промышленных масштабах, где информационный аутсорсинг и признан был сферой деятельности. До настоящего времени безусловным лидером в сфере информационного аутсорсинга является IBM Global Services корпорации IBM, которая к началу XXI века уже имела 110 тысяч сотрудников в более чем 160 странах мира.

Некоторые ученые считают, что начало аутсорсингу в юридической сфере положено в начале XX века. Привлечение услуг от сторонних компаний позволяли при экономном использовании средств получать консультации и профессиональную юридическую помощь в кротчайшие сроки и высокого качества[7].

Намного позже развитие получил аутсорсинг в сфере логистики. Компании, предоставляющие транспортные услуги начали практиковать передачу третьим сторонам элементов логистики, начиная от внесения изменений в транспортировке товаров из точки А в точку Б, до управления частью, а иногда даже целиком, комплекса погрузочно-разгрузочных и транспортных работ. Данная практика показала, что в течение нескольких лет, логистические компании, применившие аутсорсинг, значительно повысили качество предоставляемых услуг и существенно сократили расходы, в частности расходы на персонал соответствующих служб. Провайдеры по логистике, используя обмен электронными данными, а также спутниковые системы, намечают курс фрахта, для точного определения и сообщения клиентам местонахождение водителей и сроки доставки. Не секрет, что в логистической среде «точно в срок», где окно поставки может составлять только 30 минут, такая технология стала решающей[8].

На развитие аутсорсинга можно смотреть не только с точки зрения оценки степени сложности производственных процессов, но также с точки зрения основных мотивов и функций аутсорсинга для предприятия[9]. В этом

7 Д.М. Михайлов, *Аутсорсинг: новая система организации бизнеса. Учебное пособие для студентов вузов*, КНОРУС, Москва 2006, С. 28.

8 Б.А. Аникин, *Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций*, ИНФРА-М, Москва 2009, С. 140.

9 T. Kopczyński, *Outsorsing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, C. 57.

аспекте можно выделить следующие общие этапы развития аутсорсинга, которые наблюдались специалистами в последние несколько десятилетий:

1) этап отхода от субподряда;
2) этап появления и развития аутсорсинга обслуживания клиентов и развития аутсорсинга информационных технологий;
3) этап развития аутсорсинга деловых услуг[10].

На первом этапе в основу становления аутсорсинга заложены отношения субподряда. В качестве отличительной особенности можно выделить то, что субподряд является разовой передачей выполненного задания или приема-сдачи работы, после чего заказчик и исполнитель больше не связаны между собой никакими обязательствами. При аутсорсинге же компания-исполнитель, можно сказать, становится частью команды компании-заказчика. Можно выделить два типа аутсорсинга – иншоринг (предполагающий передачу одной компанией определенных задач другой внутри одной страны) и оффшоринг (когда задача передается в другую страну).

На втором этапе в основу развития аутсорсинга были заложеныключевые компетенции, позволяющие оперативно реагировать на предпочтения клиентов и эластичность спроса. Развитие Интернета и спутниковых коммуникационных технологий способствовали образованию дистанционного обслуживания клиентов. При помощи коммуникационных технологий стало возможным задействование дешевой рабочей силы в развивающихся странах, осуществление различных услуг стало быстро переводиться за границу.

В настоящее время активно развивается аутсорсинг бизнес-процессов и деловых услуг. Успех на данном этапе состоит в том, что сторонним организациям передаются те процессы, которые не являются жизненно важными для организации и нецелесообразно тратить время и средства на решение и поддержание данных функций.

Многие специалисты работают над новыми перспективами внедрения аутсорсинга в различные сферы деятельности человечества, например, в топливно-энергетическую сферу, военную, а также сферу нано-технологий.

IV. Виды (формы) и функции аутсорсинга, особенности их применения в отдельных отраслях экономики. Аутсорсинг прошел несколько стадий эволюции, которые его формировали различными способами. В настоящее время специалистами пока еще не выработано единой классификации форм или видов аутсорсинга, так как отношения между заказчиком и исполнителем в рамках конкретных соглашений могут иметь значительные различия

10 M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie, obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Połskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Drełow 2000, C. 8.

и этому могут быть различные причины. Несмотря на это, можно выделить несколько наиболее распространенных в специальной литературе классификаций аутсорсинга[11].

В таблице 2 представлены основные виды или формы аутсорсинга, которые классифицированы в соответствии с критериями его применения.

Все представленные выше критерии классификации несут в себе разные особенности природы сделок, где трудно с точки зрения аутсорсинга точно определить и утвердить, какую функцию и область деятельности предприятия можно однозначно считать основной областью деятельности, какую вспомогательной, а какую отнести к второстепенной[12].

В силу того, что партнерские отношения в рамках конкретных соглашений об аутсорсинге для различных организаций могут иметь значительные расхождения, выбор формы отношений возлагается на заказчика и зависит от желания и возможностей контролировать и координировать выполнение работы аутсорсера. Условия соглашения об аутсорсинге могут предусматривать различные с экономической и юридической точки зрения формы организации деятельности[13].

Критерии	Виды/формы аутсорсинга
1) по стране-производителю	- иншоринг - оффшоринг
2) по виду деятельности	- производственный аутсорсинг - непроизводственный аутсорсинг (аутсорсинг бизнес-процессов) - аутсорсинг информационных технологий
3) в соответствии с функциями менеджмента	- аутсорсинг организации - аутсорсинг контроля - аутсорсинг планирования - аутсорсинг мотивации
4) по значению для предприятия	- аутсорсинг стратегический - аутсорсинг тактический

Таблица 2. Классификация видов/форм аутсорсинга.
Источник: собственная разработка на основании V. Lechovicz, *Dobrze zorganizawana komunikacja pomiędzy stronami umowy o outsorcingu zapewnieniem skuteczności działań*, w: *Outsorsing. Usprawnienie funkcjonowania firmy przez obsługę zewnętrzną*, Institute for International Research, Warszawa 1999, C. 79.

11 A.Maryniak, E. Tuczyńska, *Wykorczystanie logistyki jako narzędzia konkurencji w Polsce. Wybrane wyniki badań*, [w:] *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, M. Ciesielski (red.), Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001, C. 78.

12 A. Kupczyk, H. Kowalewska–Mróz, *Radykalne zmiany w firme. Od Reengineeringu do organizacji uczącej się*, Infor, Warszawa 1998, C. 87.

13 Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие*, ИНФРА, Москва 2009, С. 320.

Основным критерием, по которому большинство специалистов представляют классификацию форм аутсорсинга – организация совместной деятельности между заказчиком и поставщиком аутсорсинговых услуг. Исходя из этого критерия, можно выделить:

1) внешний аутсорсинг;
2) внутренний аутсорсинг;
3) частичный аутсорсинг;
4) полный аутсорсинг;
5) аутсорсинг бизнес-процессов.

Внешний аутсорсинг направлен на рыночную координацию отношений в рамках соглашения об аутсорсинге. Преимущества данной формы аутсорсинга состоит в высокой гибкости в выборе партнера – аутсорсера, а также условий соглашений; при выборе аутсорсинговых услуг учитываются рыночные факторы ценообразования; возможность дальнейшего сотрудничества, т.е. аутсорсер – партнер по бизнесу.

Внутренний аутсорсинг имеет два направления. Первое ориентировано на иерархическую координацию отношений в рамках аутсорсинговых соглашений и позволяет осуществлять контроль за деятельностью аутсорсера и качеством выполняемых работ на высоком уровне. Второе – на создание совместного предприятия, при этом сохраняя финансовый контроль, присутствие на рынке и возможность диверсификации.

При организации частичного аутсорсинга в выполнение работ вовлекаются ресурсы организации – клиента, причем аутсорсер несет ответственность только за выполнение отдельных видов работ. Преимуществами данной формы аутсорсинга можно считать снижение рисков, возможность сохранения и развития ноу-хау, возможность подбора индивидуальных решений, обучение в рамках проекта.

Полный аутсорсинг предполагает выполнение соответствующейработы полностью за счет ресурсов аутсорсера.В данном случае вся ответственность за выполнение работы возлагается на организацию – аутсорсера.

Аутсорсинг бизнес-процессов основывается на вынесении за пределы организации взаимосвязанных функций предприятия или бизнес-процессов.

В польской практике аутсорсинговые проекты часто классифицируют с точки зрения масштаба или диапазона предоставляемых услуг или передаваемых на сторону функций. Исходя из данного критерия выделяют индивидуальный, функциональный и компетентностный аутсорсинг.

Индивидуальный аутсорсинг иначе называют аутсорсингом отдельных видов работ. Это самая простая форма аутсорсинга, в которой организация привлекает аутсорсеров для выполнения отдельных видов деятельности.

Они действуют как юрисконсульты, вовлекаемые в дело в случае необходимости, соответственно уделяющие только часть своего рабочего времени клиенту. В основном предприятия применяют индивидуальный аутсорсинг в случае необходимости знаний в узкоспециализированной области[14].

Функциональный аутсорсинг предполагает передачу «на сторону» определенную область функционирования предприятия. Зачастую его характеризуют как распределение центров затрат. В данном случае, организации могут передавать на аутсорсинг управление обязанностями, координирование закупок, расчет заработной платы. Данная форма аутсорсинга применяется чаще всего из-за нехватки опыта и знаний в определенных областях деятельности предприятия[15].

Компетентностный аутсорсинг заключается в привлечении сторонней услуги, связанной с принятием решений. Поставщик контролирует потоки продуктов или услуг со стороны организации заказчика. Эта форма сотрудничества предполагает большое доверие заказчика к аутсорсеру, так как любая ошибка в принятии решений влечет за собой негативные последствия, которые непосредственно отразятся на деятельности предприятия[16].

Анализируя опыт практического применения аутсорсинга на современном этапе ведения бизнеса, польский автор Т. Копчинский в своей работе «Аутсорсинг в управлении предприятием» выделил наиболее популярные виды аутсорсинга, которые представлены в таблице 3.

Критерии	Виды аутсорсинга
Тип выделяемых функций	Аутсорсинг основной деятельности Аутсорсинг вспомогательной деятельности
Диапазон выделяемых функций	Аутсорсинг полный/тотальный Аутсорсинг выборочный/селективный
Уровень сложности функции	Аутсорсинг единичных, простых функций Аутсорсинг нескольких функций Аутсорсинг процессов
Значение для организации	Аутсорсинг стратегический Аутсорсинг тактический
Количество внешних поставщиков	Унисорсинг Мультисорсинг
Местоположение внешнего поставщика	Аутсорсинг национальный или отечественный Аутсорсинг трансграничный

14 I. Stankewisz, *Komunikowanie się w organizacli*, Astrum, Wrocław 1999, C. 89.
15 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, C. 59.
16 O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWE, Warszawa 2005, C. 98.

Таблица 3. Современные виды аутсорсинга

Источник: собственная разработка на основании T. Kopczyński, *Outsorcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2001, C. 54.

Аутсорсинг полный или тотальный с единственным поставщиком образует ситуацию, в которой заказчик имеет возможность полного контроля над поставщиком услуг, а также имеет широкий спектр предложений, что позволяет выбирать наиболее приемлемый по ценовой категории предложения. Однако, с другой стороны, такое сотрудничество связано с большим риском, вследствие чего предложенная стратегия может оказаться малоэффективной и неконкурентоспособной. В такой организационной системе образуется большая зависимость головной организации от поставщика-аутсорсера. Также существует риск того, что поставщик может оказаться недостаточно компетентным в узкоспециализированных вопросах[17]. Альтернативным действием в данной ситуации может быть применение мультисорсинга, где предприятие концентрирует свои ресурсы на ключевых областях деятельности, а остальные функции передает «на сторону». Особенностью данного применения является образование, так скажем, сетевой формы организации деятельности, которая требует скоординированного управления большим количеством поставщиков одновременно, что может повлечь за собой опасность взаимного обвинения между поставщиками в случае неудачи[18]. Конфликты и ответственность размываются и трудно найти виновного в ситуации, когда фирмы осуществляют деятельность на взаимных условиях. В таком подходе возрастает значение правильного выбора партнеров-аутсорсеров. Деятельность предприятия-заказчика зависит от большинства партнеров-аутсорсеров, так как качество предоставляемых ими услуг напрямую связано с качеством конечного продукта, выпускаемого на рынок.

Выборочный или селективный аутсорсинг главным образом применяется для выделения определенных узкоспециализированных функций предприятия «на сторону». Однако данный вид аутсорсинга не является долгосрочным, а применяется только по мере решения определенных вопросов.

Ориентация на долгосрочное сотрудничество со сторонней организацией на основе аутсорсинга, предполагает использование предприятиями в своей экономической деятельности как партнеров отечественных, так и зарубежных. Глобализация экономики создает ситуацию, в которой стираются границы государств, а предприятия приобретают больше возможностей для осуществления своей деятельности. Преимуществами использования транс-

17 D.Ciesielska, *Offshoring – wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, C. 135

18 R. Kaplan, D. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010, C. 298.

граничного аутсорсинга является использование дешевой рабочей силы, международный опыт и ноу-хау, а также данное сотрудничество способствует снижению барьеров при выходе на международный рынок. Трансграничный аутсорсинг, наряду с множеством экономических преимуществ, также может принести предприятиям и негативные последствия в социальном аспекте. Многие предприятия отказываются осуществлять отдельные функции своей деятельности и предпочитают передавать их на трансграничный аутсорсинг, что зачастую приводит к излишнему сокращению штата сотрудников и влечет за собой безработицу в стране происхождения предприятия-заказчика[19].

Еще один из предложенных видов аутсорсинга связан со значением выделенной области для предприятия. Аутсорсинг на предприятии может иметь стратегический и тактический характер. Стратегический аутсорсинг связан с долгосрочной экономической стратегией, применяемой на предприятии. В данной ситуации выгода от его применения может ожидаться в течение нескольких лет. В основном данный вид аутсорсинга применяют в высших уровнях управления, где рассматриваются такие вопросы, как прогнозирование будущего предприятия, актуальность знаний, навыков и умений, организационная структура и ценности. Аутсорсинг тактический, в отличие от стратегического, применяется на более краткосрочные периоды[20]. Аутсорсинг – форма организации экономики современного предприятия, выполняющая ряд специфических функций. С учетом того, что аутсорсинг имеет возможность применения практически во всех областях деятельности организации, можно выделить основные его функции, к которым чаще всего относятся: адаптивная, инновационная, стимулирующая, оздоровительная, инвестиционная, координирующая, организационная, реформирующая, обучающая и социальная функция.

Адаптивная функция позволяет приспосабливаться и оперативно реагировать на изменения в окружающей и внешней среде. Инновационная функция способствует освоению новаций в технологической, управленческой и других сферах производственно – хозяйственной деятельности предприятия. Мотивация сотрудников и менеджмента организаций к совершенствованию и развитию – в этом проявляется стимулирующая функция. Также немаловажной функцией ауторинга является финансово-экономическое оздоровление предприятия и привлечение внешнего финансирования различных проектов на максимально выгодных условиях.

19 D. Hill, *Emocjonomika*, Dom Wydawczniczy Rebis, Poznań 2010, C. 54.

20 Д.М. Михайлов, *Аутсорсинг: новая система организации бизнеса. Учебное пособие для студентов вузов*, КНОРУС, Москва 2006, С. 78.

Наконец, также стоит отметить, что назначение всех функций аутсорсинга состоит в том, чтобы сделать деятельность предприятия более эффективной и результативной, а также повысить качество жизни сотрудников.

Опыт большинства организаций указывает на то, что универсальное разделение функций аутсорсинга на основные и вспомогательные является затруднительным. Необходимо учитывать тот факт, что в определенной ситуации та или иная функция может выступать как основная, соответственно, при изменении ситуации эта же функция может играть роль вспомогательной[21].

V. Заключение. Проведенное в рамках настоящей статьи исследование позволяет сделать вывод что аутсорсинг – это современная модель ведения бизнеса, в основе которой лежит возможность получения организацией необходимых для ее успешного функционирования услуг (работ) со стороны специализированной компании на высоком профессиональном уровне при гибко организованных договорных условиях. При этом предприятие сохраняет свою динамичность, снижает фиксированные расходы, тем самым получая дополнительный потенциал для развития и роста.

Bibliografia

Аникин Б. А., *Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций*, ИНФРА-М, Москва 2009.

Аникин Б. А., Рудая И. Л., *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие*, ИНФРА, Москва 2009.

Bravard J., Morgan R., *Inteligentny autsorsing sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes sp. z. o. o., Warszawa 2010.

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie, obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Drelow 2000.

Ciesielska D., *Offshoring – wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Ciesielska D., Radło M., *Outsorsing w praktyce*, Poltex sp. z. o. o., Warszawa 2011.

Ciesielski M., *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006.

Davenport T. H., Prusok L., *Working Knowledge: How organization manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Garrette B., DussaugeP., *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.

Hill D., *Emocjonomika*, Dom Wydawczniczy Rebis, Poznań 2010.

Kaplan R., Norton D., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010.

21 B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa 1996, C. 65.

Kopczyński T., *Outsorcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2001.

Kopczyński T., *Outsorsing w zarzadzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.

Kupczyk A., Kowalewska-Mróz H., *Radykalne zmiany w firme. Od Reengineeringu do organizacji uczącej się*, INFOR, Warszawa 1998.

Lechovicz V., *Dobrze zorganizawana komunikacja pomiędzy stronami umowy o outsorcingu zapewnieniem skuteczności działań*, w: *Outsorsing. Usprawnienie funkcjonowania firmy przez obsługę zewnętrzną*, Institute for International Research, Warszawa 1999.

Maryniak A., Tuczyńska E., *Wykorczystanie logistyki jako narzędzia konkurencji w Polsce. Wybrane wyniki badań*, w: *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, M. Ciesielski (red.), Akademia Ekonomiczna, Poznań 2001.

Stankewisz I., *Komunikowanie się w organizacli*, Astrum, Wroclaw 1999.

Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu, Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Warszawa 2005.

Михайлов Д.М., *Аутсорсинг: новая система организации бизнеса. Учебное пособие для студентов вузов*, КНОРУС, Москва 2006.

Поляков В.В., Щенин Р.К., *Мировая экономика и международный бизнес*, КНОРУС, Москва 2008.

Хейвуд Дж.Б., *Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ*, ВИЛЬЯМС, Москва 2002.