

**OUTSOURCING IN TERMS OF EFFICIENCY OF BUSINESS**  
**Reshetnyak M.**  
**АУТСОРСИНГ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**  
**Решетняк М. А.**

*Решетняк Максим Андреевич / Reshetnyak Maxim – студент,  
кафедра корпоративного управления,  
Институт заочного и открытого образования  
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации, г. Москва*

**Аннотация:** в научной статье рассматриваются современные подходы, позволяющие оценить значение аутсорсинга для организации с точки зрения эффективности бизнеса. Показаны различные подходы для принятия решений между сделать самим или купить готовое решение на стороне. Также в работе уделено внимание процессу изменения взгляда на принятие управленческих решений по внедрению аутсорсинга и расширению самого этого понятия в научной литературе за последние два десятилетия. Уделено внимание вопросу оценки эффективности передачи функций на аутсорсинг.

**Abstract:** in the scientific article discusses current approaches to assess the value of outsourcing for the organization in terms of business performance. Showing different approaches to decision between make or buy a ready-made solution on the side. Also attention is paid to the process of change in view of the adoption of administrative decisions on the implementation of outsourcing and expansion of this concept in the scientific literature over the past two decades. Attention is paid to the issue of evaluating the effectiveness of the transfer of functions to outsource.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, эффективность бизнеса, финансовые решения.

**Keywords:** outsourcing, business performance, financial decisions.

Конфигурация цепочки создания стоимости и определение периметров влияния фирмы являются основой для бизнес-моделей компаний. Решения, связанные с выбором сделать самим или купить на стороне развивались в течение последних 20 лет, производя широкий спектр возможных решений аутсорсинга (от смартсорсинга до оффшоринга). В общих чертах, относительно аутсорсинга, компаниям приходится иметь дело с очень чувствительным равновесием между внутренней деятельностью и внешними покупателями. Несмотря на то, что применение практик аутсорсинга достигало своего пика в конце 1980-х, благодаря стремлению компаний к корпоративному разукрупнению, доходы компаний, занимающихся аутсорсингом, растут последнее десятилетие со средним темпом 30-35% в год.

Базовая модель, основанная на противостоянии возникающих затрат и экономии средств, по-прежнему доминирует, несмотря на несколько теоретические перспективы, с помощью которых предмет был проанализирован в нескольких областях управления. В современных условиях кажется, что из-за своей многогранности, идея аутсорсинга по-прежнему далека от определения, изучения и применения на практике как однородного явления, в особенности, когда речь заходит об оценке эффективности.

С управленческой точки зрения, практика аутсорсинга сильно изменилась за последние два десятилетия. Вначале его рассматривали только как поддержку деятельности по некоторым ключевым процессам. Сегодня фирмы управляют портфелем аутсорсинговых мероприятий, которые могут включать в себя деятельность относительно низкой квалификации (например, колл-центры), а также наукоемкие услуги (например, исследование и анализ рынка). В текущих условиях наблюдается рост IT-аутсорсинга, все более широкое распространение в области финансов и бухгалтерского аутсорсинга, и медицинского аутсорсинга, а также очень перспективная ниша в пределах более широкого понятия аутсорсинга бизнес-процессов.

Хотя целью передачи на аутсорсинг является стремление приносить пользу всем, с увеличением концентрации такого рода услуг она неизбежно сталкивается с некоторым давлением внутренних и внешних заинтересованных сторон. В целом предсказываемая стратегическая локализация вокруг основного бизнеса компаний больше не является единственным объяснением выбора аутсорсинга, глобализация позволяет иметь множество различных производств по всему миру, что является основным доводом перехода к глобальному аутсорсингу и оффшорингу. Как следствие, компании всё меньше связаны с простой координацией деятельности цепочки стоимости на внутриорганизационном уровне. Все больше и больше им приходится сталкиваться с вопросами, связанными с управлением знаниями, отсутствием специализации, ноу-хау, охраной труда и даже протекционизмом.

Описанные выше проблемы ведут к усложнению отношений между поставщиком и клиентом. Передача процесса на аутсорсинг требует глубокого осмысления о цели и фактическом промежутке действия. Вообще говоря, под аутсорсингом понимается приобретение из-за пределов компании материально-технических ресурсов, услуг или процессов. Некоторые ученые рассматривают аутсорсинг как элемент стратегии фирмы в целом, что предполагает решение компании не производить продукт или услугу внутри, а вместо этого приобрести это извне, в то время как другие сосредотачиваются на глобальных источниках и определяют

аутсорсинг как интеграцию и координацию производства и маркетинга на объединенной основе. Другие ученые подчеркивают реляционный характер решения об аутсорсинге.

В данной статье автор обращается к аутсорсингу как приобретению товаров или услуг, имеющих отношение к любой цепочке создания ценности из юридически независимых компаний (аутсорсеров). Более точно, аутсорсинг определяется как внутренний, если поставщик из той же самой (домашней) страны, тогда как оффшоринг относится к практике аутсорсинга бизнес-функций в другой стране в целях сокращения расходов, как правило, где стоимость рабочей силы ниже.

Аутсорсинг рассматривается как область исследования во многих различных областях, охватывающих период от управления информационных систем в международном бизнесе. Несмотря на неоднородность ее определения, ученые согласны с тем, что решение об аутсорсинге касается зависимости компаний от внешних источников ресурсов, услуг, процессов, или других добавляющих стоимость действий, уравнивая те из них, которые фирма выполняет внутренне по сравнению с теми, которые приобретаются извне. Ласити и Хиршейм (1993) и Бартелеми (2001) договорились об определении аутсорсинга как решения произвести на стороне действия, ранее сделанные внутри компании повторяющиеся на основе средние или долгосрочных соглашений, в том числе передача деятельности и персонала третьим лицам. Эта точка зрения также совместима с дальнейшим развитием явлений аутсорсинга, которые были зарегистрированы в течение последнего десятилетия, такие как оффшоринг, смартсорсинг, и т. д.

Результаты разнообразных исследований зачастую приводят оказываются очень противоречивыми. Такая разнородная загадка предполагает, что ученые и менеджеры должны столкнуться с некоторыми оставшимися без ответа вопросами: влияние аутсорсинга на эффективность среди других. Хотя это не всегда определено явно, основная мотивация (антецедент) и ожидаемый результат (исход) изменяют к лучшему потенциал способствуя созданию стоимости через потенциальное сокращение прямых и косвенных расходов, относящихся к деятельности компании.

На основе оригинальных работ Коуза и Уильямсон, ТСЕ оценивает выбор между собственным производством (внутренние операции) и аутсорсингом (рыночные сделки) путем сравнения внутренних затрат и затрат на «использование» рынка. Последующие исследования показали, что ТСЕ могла переоценить рациональность в поведении фирм из-за отсутствия познавательной способности и наблюдательности. Далее, с точки зрения ТСЕ, кажется, что аутсорсинг становится крайне важным, когда рынки не в состоянии выделять ресурсы и снизить неопределенность. В этом смысле аутсорсинг может представлять собой средство сокращения выбора, переговоров, реорганизаций и управления издержками, особенно когда зависимость компании от ресурсов высока. Кроме того, некоторые ограничения «косвенной оценки» и отсутствие строгости в измерениях характеризуют перевод Уильямсон оригинальной идеи «конкретности» на специфику объекта, специфику актива и специфику бренда.

В RBV предлагают некоторые полезные идеи, чтобы избежать этих ограничений чрезмерной рациональности типичных для ТСЕ. В частности, рассматривая предпосылки для аутсорсинга, подход RBV показывает, что решение об аутсорсинге принимается в соответствии с возможностями фирмы по сравнению с ее поставщиками. Эспино-Родригес и Падрон-Робайна разделяют это предположение на две категории: ориентация на склонность к передаче функций на аутсорсинг; и отношение между решением об аутсорсинге и организационной эффективности. Сочетая подходы в ТСЕ и RBV, Майер и Саломон нашли, что договорные опасности предоставляли фирмам стимул для международной диверсификации бизнеса, независимо от возможностей компании. Однако, из-за слабого технологического потенциала, более вероятно, что фирмы передадут эти функции на аутсорсинг. Поэтому, RBV дополняет ТСЕ в трактовке аутсорсинга, сосредоточив внимание на положительных аспектах внутренних стратегических действий [3] и ресурсов. Несмотря на большой объем работ с использованием подхода RBV дополнительно к ТСЕ, существующая литература сосредотачивается либо на склонности компании к аутсорсингу или влиянию аутсорсинга на деятельность организации [3], но зачастую игнорирует процесс внедрения и связанные с этим расходы. Двумя важными исключениями являются понятия управленческого потенциала, предложенные Майером и Саломоном и эволюционный взгляд на вертикальную дезинтеграцию представленный Манке.

Несмотря на значительное количество работ, некоторые основные спорные моменты по-прежнему остаются без ответа в литературе. Первая проблема касается оценки реализации стратегии, которая не может быть оценена, если конкретные цели не заявлены или неясны первоначальные условия. В частности, несмотря на повторяющийся акцент на повышение производительности, многие исследования оценивают такую переменную посредством простого восприятия преимуществ, экономии и эффективности, доле рынка и общего экспорта [2]. Тем не менее, некоторые исследования упоминали показатели финансовой или рыночной производительности, но измеряемые через сравнение с конкурентами [6] или через косвенные показатели успешности внедрения аутсорсинга. Вторая проблема связана с тем, что недостаточно внимания уделяется важнейшим организационным аспектам, которые в конечном итоге влияют на эксплуатационные затраты и накладные расходы фирмы. Несмотря на упор на улучшение производительности в большинстве существующих статей, многие исследования оценивают её, как связанную с: преимуществами управленческих решений, сокращением издержек и повышением производительности [4], увеличением доли компании на мировом рынке, преимуществами в эффективности [8], и полном экспорте [2]. Далее,

финансовые или рыночные показатели иногда упоминаются, но по-прежнему измеряются через сравнение с конкурентами [6] или косвенные меры успешности аутсорсинга.

Цель данной статьи состоит в том, чтобы показать какие существуют основные переменные, связанные с аутсорсингом, оказывающие воздействие на эффективность бизнеса. В таком смысле, аутсорсинг нельзя рассматривать как простой выбор между решением сделать самим или купить на стороне, но, напротив, его следует рассматривать как корпоративную стратегию, ставить себя на место топ-менеджмента, чтобы улучшить работу компании. Несмотря на то, что по поводу корректности этой точки зрения до сих пор ведутся дебаты, исследования, базирующиеся на изучении ключевых компетенций, в основном принимая методику RBV [3], показывают, что аутсорсинг подразумевает под собой снижение издержек, но также возможности для передачи интеллектуального капитала. С этой точки зрения, развитие и поддержание компетенций может быть необходимым для достижения конкурентных преимуществ в отношении конкурентов и истощению ресурсов, что позволяет топ-менеджменту повысить производительность.

С середины 1990-х, исследователи сосредоточили усилия на выявлении альтернативных причин, которые могут объяснить аутсорсинг: сокращение стоимости капитала [7] улучшение в оценках стоимости компаний доступ к внешним компетенциям, преобразования постоянных затрат в переменные [1], и управление внутренними подразделениями.

Несмотря на достаточно большое количество работ по этой теме, авторам по-прежнему не хватает эмпирических исследований реального воздействия таких стратегий на эффективность бизнеса. Кроме того, существует множество исследований с использованием методик RBV совместно с TCE, в которых авторы вообще не замечали связи между процессами аутсорсинга и фактической эффективностью. Литература фокусируется либо на склонности к аутсорсингу или на влиянии аутсорсинга на деятельность организации [3] но очень часто не учитывает динамику их реализации (процесса). Идея производственных мощностей, разработанных Майером и Саломоном можно рассматривать в качестве важной вехи на пути к более глубокому пониманию практических организационных недостатков, а также их влияния на производительность.

### *Литература*

1. *Alexander M. & Young D.* (1996). Outsourcing: Where is the value? *Long Range Planning*. 29 (5). 728-730.
2. *Bertrand O.* (2011). What goes around, comes around: Effects of offshore outsourcing on the export performance of firms. *Journal of International Business Studies*. 42 (2). 334-344.
3. *Espino-Rodríguez T. & Padrón-Robaina V.* (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*. 8 (1). 49-70.
4. *Frear C., Metcalf L. & Alguire M.* (1992). Offshore sourcing: Its nature and scope. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 28 (3). 2-11.
5. *Беляева И. Ю., Эскиндаров М. А.* Финансово-промышленные группы в современной экономике: Учеб. пособие. Иркутск: Байкальский государственный университет экономики и права, 2004. 216 с.
6. *Gilley K. & Rasheed A.* (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*. 26 (4). 763-790.
7. *Kakabadse A. & Kababadse N.* (2002). Application service providers (ASPs): New impetus for transformational change. *Knowledge and Process Management*. 9 (4). 205-218.
8. *Kotabe M.* (1990). The relationship between offshore sourcing and innovativeness of US multinational firms: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*. 21 (4). 623-638.