

OUTSOURCING DECISION SUPPORT: OVERVIEW BENEFITS AND RISKS

Reshetnyak M.

АУТСОРСИНГ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ОБЗОР ПРЕИМУЩЕСТВ И РИСКОВ

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: цель данного исследования заключается в создании структурированного обзора различной литературы по аутсорсингу, которая накопилась за последние два десятилетия в рамках поддержки принятия решений. Будут описаны основные преимущества и риски внедрения аутсорсинга. Аутсорсинг стал обычным явлением в современном бизнесе. Для менеджеров, исследующих этот вопрос впервые, достаточно сложно выбрать среди многообразия существующей литературы именно ту, которая решает их проблему. Это исследование обращается к этой трудности, обеспечивая различные классификации литературы на основе множества критериев исследования.

Abstract: the purpose of this study is to provide a structured review of various literature on outsourcing, which has accumulated over the past two decades in support of decision-making. There are key benefits and implementation of outsourcing risks. Outsourcing has become commonplace in today's business. For managers, exploring this question for the first time, is quite difficult to choose among the variety of the existing literature is the one that solves their problem. This study addressed this difficulty by providing various literature classification criteria based on multiple studies.

Ключевые слова: аутсорсинг, система поддержки принятия решений, публикации.
Keywords: outsourcing, system of support of decision-making, publication.

Аутсорсинг является обычной практикой среди как частных, так и общественных организаций и является основным элементом бизнес-стратегии. Пожалуй, большинство организаций в настоящее время передают на аутсорсинг некоторые функции, которые они могли бы выполнить сами. Из-за роста популярности применения аутсорсинга на практике, это стало популярной темой в литературе. Многие авторы нашли достаточно много причин такого взрывного роста популярности передачи некоторых функций на аутсорсинг. Организации могут рассчитывать на достижение разных выгод за счет успешного аутсорсинга, хотя существуют значительные риски, которые реализуются в случае неудачного внедрения аутсорсинга. Существует обилие литературы по этой теме, где многие преимущества, риски, мотиваторы, и факторы для принятия решения были представлены, хотя взаимосвязь, сходства и различия между содержанием этих исследований не были изучены.

Исследования в литературе анализируются на основе их содержимого. Цель состоит в том, чтобы классифицировать и выявить связи между исследованиями, которые не видны при исследованиях рассматриваются индивидуально. Также одной из целей здесь заключается в определении, какие темы обычно обсуждаются вместе, а также комбинации, которые редко появляются.

Сначала рассмотрим причины, которые заставляют задуматься о применении аутсорсинга. Каковы основные мотиваторы передачи некоторых функций на аутсорсинг, определенные в литературе? Этот вопрос рассматривается ниже и может помочь руководителям определить, является ли выбор аутсорсинга оптимальным вариантом в их ситуации. Следующие разделы посвящены выявлению преимуществ и рисков, которые обычно связаны с аутсорсингом. Обсуждение факторов, которые могут повлиять на принятие решения по аутсорсингу.

Существует три главных категории мотиваций для аутсорсинга: стоимость, стратегия и политика. Первые два чаще всего являются основными драйверами аутсорсинга в частной промышленности. Политические программы часто стимулируют аутсорсинг для общественных организаций [3]. Но чаще всего при принятии решения о передаче некоторых функций на аутсорсинг руководствуются не одним, а сразу несколькими критериями. Например, аутсорсинг налоговых и медицинских услуг для британского правительства был вызван как элементом стоимости, так и политической повесткой [6]. Политический климат благоприятствовал приватизации из-за веры, что частные фирмы являются более эффективными и могут обеспечить более качественное обслуживание, чем государственные аналоги. Сокращение расходов на предоставление услуг также явилось стимулом такого решения британского правительства.

Большая часть литературы определяет желание сократить затраты как основное объяснение того, почему организации выбирают аутсорсинг. В теории, аутсорсинг по финансовым соображениям может возникнуть тогда, когда затраты поставщиков являются настолько низкими, что даже с добавлением накладных расходов, прибыли и транзакционных издержек, стоимость услуги поставщика окажется ниже аналогичной услуги, но произведенной внутри организации. Можно задаться вопросом, как организации удаётся дешевле

всех производить товар или какую-то услугу. Специализация и экономия за счет роста производства - механизмы, используемые, чтобы достигнуть этого уровня эффективности [3]. На самом деле снижение расходов из-за аутсорсинга может быть довольно значительным. В опросе 7500 общественных организаций в Австралии аутсорсинг услуг по уборке в среднем оказывается на 46 процентов дешевле уборки силами штатных сотрудников [1].

Желание сократить косвенные затраты может также стимулировать аутсорсинг. Наличие меньшего количества сотрудников требует меньшего количества инфраструктуры и систем поддержки, что может привести к более гибкой и эффективной организации. Некоторые организации производят на стороне, чтобы достигнуть лучшего контроля затрат, в то время как другие пытаются переместить фиксированные расходы в переменные издержки. Это всего несколько примеров потенциальной экономии, которые организации надеются получить при переходе на аутсорсинг.

Конечно, нет никаких гарантий, что при переходе компании на аутсорсинг, она в действительности получит ту выгоду, которую ожидает. Появляется всё больше доказательств того, что ожидания экономии на расходах оказывается ниже ожидаемой, а иногда расходы после перехода на аутсорсинг даже увеличиваются. Для примера, в обзоре Домбергера и Фернандеса упомянутом выше, аутсорсинг ИТ привел к среднему увеличению затрат на 9 процентов [1].

Помимо непонимания затрат на внедрение и оплату услуг аутсорсинга, есть также некоторые дополнительные косвенные и социальные издержки, которые могут быть понесены в будущем [2]. Косвенные затраты могут включать в себя контроль за выполнением контракта, расходами, нематериальными активами и затратами на переход. Капитальные затраты при таком переходе также должны быть учтены [6].

Социальные издержки на аутсорсинг, может быть, трудно определить количественно, но они могут быть значительными. Аутсорсинг может привести к низкой вовлеченности, высокому проценту прогулов, снижению производительности, и т. д. [6]. Дополнительные социальные расходы не обязательно ограничиваются организацией. Исследование Лафферти и Рона показывает, что образование и уровень квалификации целого класса рабочих может снижаться из-за аутсорсинга социальных услуг. Подрядчики больше не готовы платить за образование сотрудника и его развитие.

Основная идея в научной литературе заключается в том, что стремление к экономии может привести к множеству инициатив по аутсорсингу. Многие исследования показывают, что передача функций на аутсорсинг действительно позволяет компании сэкономить. Однако существуют и иные варианты. По-видимому, влияние аутсорсинга на расходы организации еще не до конца изучены и, возможно, входящие туда переменные и их взаимоотношения являются более сложными, чем ожидалось.

В более современной литературе основным драйвером для аутсорсинга становится решение стратегических проблем, таких как концентрация на основных компетенциях и гибкость. В общем, в литературе поддерживается аутсорсинг как стратегия, которая может предложить улучшить эффективность бизнеса во многих измерениях. Пожалуй, наиболее часто упоминаемой стратегической причиной выбора аутсорсинга является возможность организации сосредоточиться на своих ключевых компетенциях. Из-за жесткой конкуренции организации вынуждены переоценивать и распределять ограниченное количество ресурсов. Ресурсы, как правило, направляются туда, где они оказывают самое большое положительное влияние на прибыль, а именно в увеличении прибыли и состоит одна из основных функций организации.

В дополнение к перераспределению ресурсов на основные виды деятельности другие стратегические проблемы, для решения которых можно рассматривать аутсорсинг - это реструктуризация, быстрый рост организации, изменения технологий и потребность в большей гибкости, чтобы управлять колебаниями спроса. Гибкость, как представляется, является важной движущей силой не только с точки зрения масштаба, но и в отношении сферы применения продукта или услуги. Организации должны быстрее реагировать на требования заказчика и аутсорсинг рассматривается в некотором смысле как автомобиль, на котором можно доехать до конечной цели. Аутсорсинг также может восприниматься как способ снижения риска организации, разделяя его с поставщиками, и в то же время, приобретая положительные качества этих поставщиков. Партнерские отношения, которые возникают в результате аутсорсинга, могут позволить организации стать исполнителем мирового класса для целого набора продуктов и услуг, где эта компания могла быть средним исполнителем сама по себе. Эта стратегия приводит к так называемой «виртуальной организации», где функции переданы на аутсорсинг различных производителей в рамках одного соглашения. Вместе поставщики выполняют комплексный набор услуг.

Есть, однако, потенциальные ловушки при выборе аутсорсинга по стратегическим причинам. Организации могут "отдать драгоценности короны", если они не осторожны [2]. IBM используется в качестве примера компании, которая производила «неправильные» вещи на стороне (операционная система). Если организации передают на аутсорсинг важные функции, у них могут образоваться пробелы в базах знаний, которые могут лишить их возможности воспользоваться удачным положением в будущем. В исследовании авиационной промышленности Паоли определяет предел концепции виртуальной организации [4]. В частности, в высоко интегрированных и эволюционных производствах, применение традиционных подходов при принятии решений передачи компетенций может привести к аутсорсингу слишком большого количества или неправильных функций. Во многих статьях также указывается на то, что

в отраслях со сложными технологиями и системами, внутренняя синергия может быть потеряна при передаче функций на аутсорсинг. Это может привести к снижению производительности или эффективности других функций [5].

Есть несколько причин, почему общественная организация может вести себя по-другому, чем частная фирма и поэтому может иметь отличные от неё факторы мотивации аутсорсинга. Например, Эйвери утверждает, что производительность государственных лабораторий не основано на рыночном спросе или доходности. Проблемы могут быть больше в социальной, чем экономической плоскости. Он использует пример государственной лаборатории для обнаружений вирусов или опасности для здоровья, в то время как частная организация занимается лечением инфицированных за отдельную плату. Даже когда услуги оказываются идентичными, продукты могут быть очень разными. Промышленность предоставляет товары или услуги, чтобы заработать деньги, в то время как общественная организация пытается обеспечить общее благополучие. У них разные цель и миссия. Таким образом, в то время как стремление сэкономить и стратегические соображения могут быть основными мотиваторами частных фирм, стремление к росту общего благосостояния граждан может мотивировать передачу на аутсорсинг общественными организациями некоторых функций.

Другими факторами, которые могут повлиять на выбор аутсорсинга общественными организациями, являются политические программы выборных должностных лиц, общественное мнение, и в настоящее время национальные или международные тенденции. Поскольку общественные организации иногда воспринимаются как неэффективные и бюрократические, политические кандидаты могут продвигать идеи аутсорсинга, особенно во время выборов, чтобы продемонстрировать свою готовность внести позитивные изменения в районе. После того, как законы принимаются, общественная организация не имеет иного выбора, кроме как подчиниться. В таких ситуациях драйверами аутсорсинга являются законы и распоряжения, которые признаются другой важной причиной аутсорсинга со стороны общественных организаций [3].

Еще одной причиной аутсорсинга в государственном секторе может быть ограничение ответственности. Дикин и Уолш находят, что менеджеры в общественных организациях обычно понимают улучшение расчётов конкретной производимой на стороне функции. Однако менеджеры также полагают, что есть одновременное снижение ответственности перед общественностью. Объяснение состоит в том, что поставщик работает на правительство и выполняет функции, чтобы удовлетворить представителя государства, тогда как государственный служащий работает в интересах общества.

Уилкоккс и Кьюри пишут, что в общественных организациях одним из четырех основных драйверов аутсорсинга ИТ является следование моде. По-видимому, работать “как бизнес” привлекательно для общественной организации. Авторы также определяют предпочтение менеджера лишить организацию потенциально сложных функций как другую основную причину передачи на аутсорсинг.

Таким образом, имеется достаточно доказательств в литературе, чтобы предположить, что аутсорсинг общественных организаций может быть инициирована по причинам, совершенно отличным от частной промышленности. Хотя причины могут быть разными, желаемые выгоды часто похожи.

Литература

1. *Domberger S. and Fernandez P.* (1999) “Public-private partnerships for service delivery”, *Business Strategy Review*. Vol. 10. № 4. Pp. 29-39.
2. *Gillett J.* (1994) “Viewpoint. The cost-benefit of outsourcing: assessing the true cost of your outsourcing strategy”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 1. № 1. Pp. 45-7.
3. *Kakabadse A. and Kakabadse N.* (2000a) “Sourcing: new face to economies of scale and the emergence of new organizational forms”, *Knowledge and Process Management*. Vol. 7. № 2. Pp. 107-18.
4. *Paoli M. and Prencipe A.* (1999) “The role of knowledge bases in complex product systems: some empirical evidence from the aero engine industry”, *Journal of Management Governance*. Vol. 3. № 2. Pp. 137-60.
5. *Quinn J. B. and Hilmer F. G.* (1994) “Strategic outsourcing”, *Sloan Management Review*. Vol. 35. № 4. Pp. 43-55.
6. *Willcocks L. P. and Currie W. L.* (1997) “Information technology in public services: towards the contractual organization?” *British Journal of Management*. Vol. 8 № 1. S. 107-20.
7. *Tayles M. and Drury C.* (2001) “Moving from make/buy to strategic sourcing: the outsource decision process”, *Long Range Planning*. Vol. 34 № 5. Pp. 605-22.
8. *Беляева И. Ю., Данилова О. В.* Обеспечение устойчивого развития территорий: взаимодействие бизнеса и власти // Государственное и муниципальное управление, 2013. № 4. С. 4-8.