ИССЛЕДОВАНИЕ

Стапран Д.А.[1]

[1] *Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации*

К вопросу о теории и практике (аут)сорсинга

АННОТАЦИЯ:
В статье раскрыты составляющие понятия аутсорсинга, определено место аутсорсинга в экономической теории, исследованы ключевые теоретические предпосылки, как, например, теория конкурентных преимуществ. Проанализированы работы зарубежных и российских авторов по аутсорсингу, кандидатские и докторские исследования по теме. Из приведенных концепций выбрана и раскрыта теория сорсинга или мультисорсинга, которая наиболее близка к реальной жизни фирм и предприятий. Статья будет полезна экспертам в сфере государственного управления, менеджерам и управленцам высшего и среднего звена, исследователям и ученым в области экономики и делегирования полномочий (аутсорсинга).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *аутсорсинг, сорсинг, мультисорсинг, конкурентное преимущество*

JEL: *L14, L20, M50*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Стапран Д.А. К вопросу о теории и практике (аут)сорсинга // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 7. — С. 843–876. — doi: 10.18334/rp.17.7.35100

Стапран Дмитрий Андреевич, кандидат исторических наук, докторант по специальности экономика, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (stapranda@mail.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 28.03.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 18.04.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.7.35100

(c) Стапран Д.А. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

Термин аутсорсинг довольно часто встречается в разговорах бизнесменов, презентациях консультантов, газетных статьях, популярной литературе.

Как инструмент менеджмента, он привлекает к себе все больше и больше внимания. Согласно ежегодному опросу топ-менеджеров зарубежных и российских компаний, проводимому международным консультантом PWC, в 2014 году только 11% опрошенных из России готовы были вывести часть функционала на аутсорсинг и 9% хотели вернуть в компанию функции, переданные ранее на аутсорсинг (в мире число адептов аутсорсинга в среднем составляло 25%). В 2015 году уже 22% российских топ-менеджеров рассматривали аутсорсинг как шаг к реструктуризации бизнеса (31% в мире) [6, 7].

Часто этот термин употребляется «всуе», без должного понимания, что скрывается за этим понятием. На самом деле термин «аутсорсинг» – мощнейший инструмент не только для повышения эффективности фирм, но и для роста конкурентоспособности целых стран.

Определение понятия «аутсорсинг» необходимо как для практиков-менеджеров, так и для авторов государственной экономической политики, а также тех, кто подходит к вопросу с точки зрения научного исследования. Эта статья будет полезна в понимании ответов на следующие вопросы:

1. К какой области науки относится аутсорсинг?
2. Какова история возникновения этого понятия?
3. Что из опубликованного в России и за рубежом прочесть, чтобы быстро «погрузиться» в понятие «аутсорсинг»?
4. Аутсорсинг – это практическое или теоретическое понятие?
5. Почему автор взял в скобки приставку «аут» в слове аутсорсинг?

Начнем с одного из определений аутсорсинга, которое, как представляется, наиболее точно передает его суть. Аутсорсинг – это передача полностью или частично процесса по производству товара, работы или услуги, который фирма выполняла ранее самостоятельно, стороннему, не связанному с ней исполнителю. При этом передача

процесса должна носить не разовый, а долгосрочный характер, иначе это будет подрядом (contracting)[1].

К какой области науки относится аутсорсинг?

Аутсорсинг, безусловно, экономическое понятие, которое изучает наука экономика. Экономика традиционно делится на два больших направления – макроэкономику и микроэкономику. Если первая изучает вопросы объема производства в масштабе государства, безработицы, глобального спроса и глобального предложения, денежной массы, экономических циклов и т.д., то микроэкономика спускается на уровень рынков конкретных товаров, конкретной фирмы, максимизации ее прибыли и снижения издержек. Подтверждение связи аутсорсинга с макроэкономикой можно найти в любом учебнике по экономике. Ведь аутсорсинг связан с основным понятием экономики – редкостью (scarcity) ресурсов и необходимостью их рационального использования. Аутсорсинг также неразрывно связан с вопросом выбора (как товары, работы или услуги должны производиться, какой должен быть способ их изготовления, какие должны для этого быть использованы ресурсы и в каком количестве) и альтернативных издержек [11]. Одновременно аутсорсинг – очень прикладное и практическое понятие, которое, скорее, относится к науке управления и администрирования бизнеса (business administration, оно же MBA). Однозначного мнения, является ли наука об управлении частью микроэкономики или междисциплинарным предметом, нет, но с точки зрения стройности теории (а теория именно обобщает и упрощает действительность) отнесем ее к микроэкономике.

Наука о менеджменте сформировалась в самостоятельную дисциплину довольно недавно, в первые годы после Второй мировой войны, а первыми курсами подобного рода стали курсы общего менеджмента (general management program) в Гарвардском университете. Их читали только что вернувшимся с войны солдатам и матросам, которых нужно было как можно быстрее интегрировать в мирную жизнь и дать базовые навыки ведения предпринимательства. Кстати, из этих курсов выросла бизнес-школа номер один в мире, а general management

[1] Здесь и далее английские слова используются не для «красного словца» и не из неуважения к русскому языку. Дело в том, что большинство бизнес-понятий, как и сам аутсорсинг, пришли к нам из западной науки, так как впервые были артикулированы иностранными учеными, в первую очередь представителями англо-саксонской школы.

program является старейшей программой бизнес образования и успешно существует до сих пор.

Классическое MBA включает 4 основных дисциплины:

– финансовый менеджмент;

– стратегию;

– маркетинг;

– операционный менеджмент.

Именно к последнему, к операционному менеджменту, стоит, на наш взгляд, отнести аутсорсинг.

Таким образом, научная «матрешка» будет выглядеть следующим образом (*рис. 1*).



Рисунок 1. Место аутсорсинга в научной теории.
Источник: составлено автором.

Операционный менеджмент изучает как раз способы производства товаров, работ или услуг. В основе идеи аутсорсинга – та же ключевая концепция, что и в операционном менеджменте – идея разделения труда и специализации на видах деятельности. Первое упоминание об этом можно найти еще в трудах Адама Смита, где он описывает производство иголок [33].

Основное развитие теории производства товаров получили в начале XX века, когда технический прогресс и повышение производительности труда привели к переходу к новому, третьему технологическому укладу.

Одним из основателей операционного менеджмента считается американский ученый и практик Фредерик Тэйлор, который впервые ввел понятия научного менеджмента (scientific management) и дифференцированной системы оплаты в зависимости от качества создаваемой работником продукции и производительности его труда. Его идеи математического подхода к производительности труда,

подбору и обучению работников нашли отражение в книге «Принципы научного менеджмента», опубликованной в 1911 году [24]. Тейлор также предложил идею хронометража производственных процессов, выполнявшихся работниками. Идеи «тейлоризма» развил Моррис Кук, который применил их в работе Департамента общественных работ штата Филадельфия. В 1913 году Харрис Форд (не путать с владельцем завода Фордом) выпустил книгу «Сколько запчастей делать одновременно» [18]. В последней работе ставился вопрос о минимально необходимом и максимально возможном выпуске промышленного товара, развивалась идея планирования производства и контроля запасов на складах.

В 1931 году Уолтер Шуварт, работавший в Bell Labs, в труде «Экономика контроля качества производимой продукции» предложил идею типизации и кастомизации товара [23].

Однако первое упоминание непосредственно об аутсорсинге появляется, можно сказать, в 1936 году.

История возникновения понятия «аутсорсинг»

Впервые непосредственно к понятию аутсорсинг в 1936 году подошел Рональд Коуз, обладатель нобелевской премии за свой вклад в изучение пределов размера фирмы [22]. Коуз исследовал причины возникновения фирмы с точки зрения монетаризма, когда ценовой механизм в условиях экономики с развитой системой разделения труда и так в достаточной мере регулировал хозяйственные отношения. Ключевой вопрос, который он поставил в своей крайне интересной работе – какие причины заставляют предпринимателя создавать фирму, а не покупать товар или услугу на стороне? То есть фактически он задал вопрос от обратного – почему все не покупается и не производится на аутсорсинге, зачем вообще нужны фирмы?

В качестве причин существования фирмы он выделил четыре ключевых, которые крайне важны для понимания сути аутсорсинга:

1. При покупке услуги с рынка возникают транзакционные издержки. Их можно минимизировать, например, заключив долгосрочный контракт, но убрать их полностью – нельзя. К таким издержкам относятся и издержки маркетинга покупаемых работ или услуг.

2. Предпринимателю необходимо иметь определенную свободу в покупке товаров или услуг (объем, сроки, цена, периодичность), которую контракт не всегда может предоставить.

3. Государство как регулятор устанавливает транзакционные барьеры в отношениях между компаниями (налог на добавленную стоимость, акцизы и другие), которые минимизируются внутри фирмы.

4. Рынком правит неопределенность, а в ситуации неопределенности планировать, что все всегда можно будет купить на рынке по заранее спланированной цене, невозможно. Фактор неопределенности, очевидно, был доминирующим, так как Коуз писал свою работу после «Великой депрессии», которая охватила весь мир в начале 1930-х гг. Таким образом, часть предпринимателей может и должна принимать на себя риски неопределенности – предугадывания стоимости товаров на рынке, предпочтений покупателей и так далее, забирая себе и больше прибыли, конечно, когда вторая, большая часть предпочитает просто быть наемными работниками и получать фиксированную плату за меньший объем ответственности.

Одновременно он задал другой крайний вопрос – могут ли транзакционные издержки быть элиминированы, если весь мир будет одной большой фирмой?

В этой большой фирме, говорит он, проблемы возникли бы из-за того, что эффективность усилий предпринимателя по организации производства падала бы с ростом его объемов, потому что а) невозможно одинаково эффективно управлять всем великим множеством транзакций, а б) с увеличением транзакций растет число ошибок, ведущих к неэффективному использованию ресурсов, которые, в таком уже случае, было бы с) дешевле купить на рынке.

Эквилибриум между «купить все на рынке» или «одной большой фирмой» определяется Коузом как баланс издержек. Он сводится к тому, что компания будет расширять собственное производство или производить услугу внутри себя (нанимать собственный персонал, наращивать собственные ресурсы и т.д.) до тех пор, пока внутренняя стоимость производства не превысит стоимость приобретения аналогичного ресурса на рынке (что и есть аутсорсинг).

Этим простым экономическим уравнением и определяется, по сути, теорема Коуза. Фирма будет осуществлять функцию сама, *когда стоимость производства функции ≤ стоимости функции при покупке на рынке.* Конечно, в реальности могут быть (и есть) другие мотивы делать что-то самому, но основная теория фирмы гласит, что причиной и целью ее существования является извлечение прибыли (к чему в том числе ведет минимизация издержек) [11].

Окончательно аутсорсинг оформился, однако, с развитием теории конкурентных преимуществ, спустя 50 лет. Однако посмотрим на фактические обстоятельства, которые имели место в указанный промежуток и которые повлияли на становление такого явления, как аутсорсинг.

В работах зарубежных и российских авторов можно найти много информации по истории аутсорсинга, начиная чуть ли не с примитивного обмена в первобытно-общинном строе. Мы ограничимся более современными рамками.

Компании как в России, так и за рубежом в XIX – начале XX веков представляли из себя крупные вертикально-интегрированные группы или торговые дома, которые включали в себя всю производственную цепочку от добычи сырья, его обработки, производства товаров, до их доставки, сбыта, юридического сопровождения, страхования и т.д. Они сами проектировали и строили здания, склады дороги и проч.

Одним из самых ярких примеров, в том числе в отечественной экономической литературе об аутсорсинге, является пример «Форд Мотор Компани», владелец которой – Генри Форд, впервые внедривший конвейер в массовое производство, стремился контролировать и производить все: от добычи руды для производства металла в Латинской Америке до выращивания овощей, чтобы кормить рабочих в столовых заводов, которые собирали его машины [3, 32]. Однако его вертикально-интегрированная империя проиграла конкурентную борьбу более гибкой автомобильной компании «Дженерал моторс» и ее более дальновидному главе Альфреду Слоуну, который понял, что компании должны концентрироваться на основных видах деятельности и часть работ вполне могут отдать рынку, который может их делать качественнее, быстрее и дешевле.

Однако в период между Первой и Второй мировыми войнами компании оставались все-таки по большей части крупными вертикально-интегрированными монополиями. Это справедливо как для Европы, так и для других индустриально-развитых к тому времени стран – Японии, США, СССР.

После Второй мировой войны прошла первая волна демонополизации, особенно в странах, проигравших войну – Японии и Германии. Демонополизация дала толчок появлению более мелких частных компаний, предоставлявших в основном сервисные услуги. Это можно считать очередным шагом на встречу аутсорсингу, так как фирмы все меньше стремились производить исключительно самостоятельно.

Вместе с тем до 1960-х гг. горизонтальная экспансия компаний все еще была довольно заметна. Компании старались по максимуму выжать выгоду из эффекта масштаба[2]. Популярной была стратегия диверсификации – расширения деятельности компании на разные рынки. Вместе с тем в 1970-х гг. начался постепенный перенос части производств с низкой добавленной стоимостью в соседние страны (США – в Латинскую Америку, Япония – в Китай, Тайвань и Южную Корею). Это стало началом промышленного аутсорсинга. Кроме того, первые примеры аутсорсинга можно найти в передаче функций по учету и оплате труда сторонним организациям в 1960-х и 1970-х гг[3].

Однако рост «вширь» сделал компании менее гибкими, более неповоротливыми. Вместе с тем усиливающаяся международная конкуренция, экономические кризисы, в том числе «нефтяные шоки», заставили компании с начала 1980-х гг. быть более гибкими и адаптироваться к изменяющимся условиям. Следовательно, им нужно было сфокусироваться на чем-то главном, основном, что делало их или их продукцию уникальной. Именно в это время и возникает одна из ключевых для аутсорсинга теорий – конкурентного преимущества.

Ее гуру и основоположником считается Майкл Портер, профессор Гарвардской бизнес-школы. В 1985 году М. Портер [19] предложил концепцию, утверждающую необходимость создания и удержания конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества – это те преимущества, которые позволяют фирме расти, удерживать или наращивать свои позиции и побеждать конкурентов.

Его теория конкурентных преимуществ фирмы состоит из 3 ключевых элементов:

1. Компания может победить в конкурентной борьбе либо более низкой ценой (речь идет о массовом производстве, например, керамической посуды), либо дифференциацией (за счет уникальности своей продукции).

2. Портер предложил известную модель создания стоимости (value chain), где разделил все виды деятельности фирмы на основные и вспомогательные.

---

[2] Эффект масштаба (экономия на масштабе – economies of scale). Экономия на масштабе проще всего описывается уравнением: чем больше объем произведенной продукции (коробок, автомашин), тем дешевле стоимость одной единицы продукции.

[3] В 1953 году Энтер Генри и Джо Тауб создали Automatic Payroll, а в 1962 году выходец из IBM Росс Пэрот учредил Electronic Data Systems (EDS), которая в будущем станет лидером аутсорсинговой индустрии, но на начальном этапе также занималось учетом рабочего времени и расчетом заработной платы для промышленных компаний.

	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	Лидерство за счет низких издержек	Лидерство за счет дифференциации
Узкий рынок	Фокус на издержках	Фокус на дифференциации

Рисунок 2. Матрица конкурентных преимуществ.
Источник: [19]

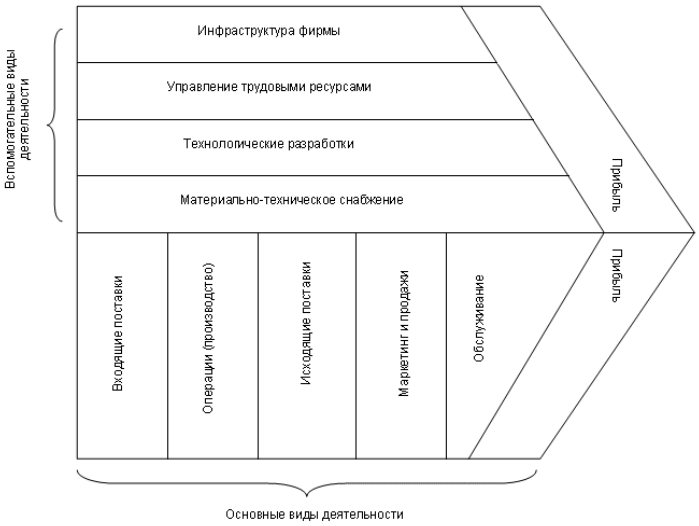


Рисунок 3. Модель добавленной стоимости
Источник: [19]

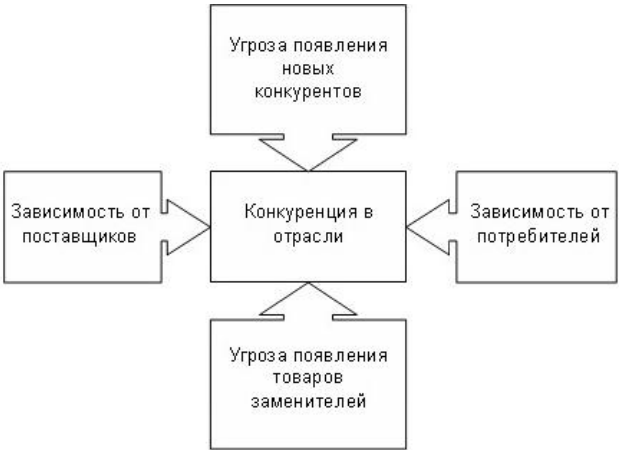


Рисунок 4. Конкурентные силы на рынке
Источник: [19]

3. Портер предложил 4 фактора, влияющие на уровень конкуренции на рынках, известные 4 рыночных силы – влияние потребителей, влияние поставщиков, угроза входа новых конкурентов и угроза появления товаров-заменителей.

Ключевой в теории Портера для аутсорсинга является составляющая этих идей. Для того, чтобы преуспеть на рынке, менеджмент фирмы должен сосредоточиться на том, что составляет его конкурентное преимущество. Он должен сосредоточиться на основных процессах, а не вспомогательных. Причем не на всех, а на тех, которые может делать лучше конкурентов. Удержание конкурентного преимущества возможно только с учетом постоянно меняющихся рыночных сил, и, чтобы поддерживать конкурентное преимущество, фирма должна постоянно изменяться и адаптироваться.

Всю остальную деятельность, которая не является конкурентным преимуществом фирмы, можно передать сторонним компаниям, что и составляет суть аутсорсинга.

Теория конкурентного преимущества была позже развита в ресурсную теорию фирмы (resource based view), затем в теорию ключевых компетенций (core competencies) [20, 21], а позже – в теорию динамических умений (dynamic capabilities или competencies) [25]. Все они подробно изучаются на любом курсе стратегии в рамках MBA.

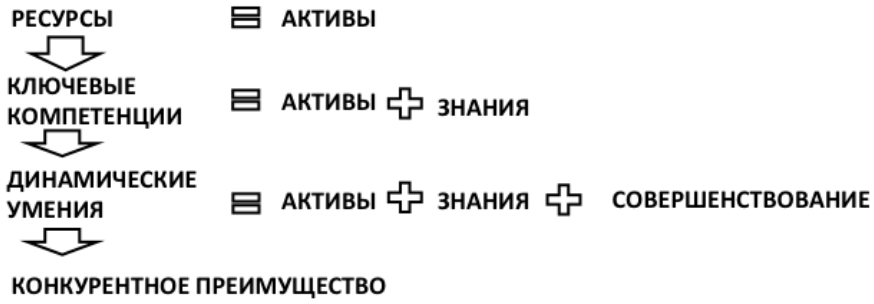


Рисунок 5. Трансформация концепции конкурентных преимуществ
Источник: Дугина Е. Strategy in practice. Курс лекций на программе MBAKingston Business School. – Москва, 2009.

Эти теории дополнили идеи Майкла Портера в том, что конкурентное преимущество фирмы – это ее ключевые компетенции. Основная характеристика этих компетенций – их должно быть трудно скопировать конкурентами.

Именно поэтому произошел переход от осознания конкурентных преимуществ компании в виде ресурсов. Ресурсы – физические активы,

такие как фабрики, станки, машины – очень нестабильное преимущество. Конкуренту легко купить такие же.

Ключевые компетенции, то есть знания, умения управлять этими ресурсами – более стабильное преимущество. Но, к сожалению, и оно может быть скопировано конкурентами со временем.

Именно поэтому в основе конкурентного преимущества должны лежать динамические компетенции. То есть фирмы должны постоянно совершенствовать свои имения и навыки, постоянно заниматься инновациями, чтобы удержать и упрочить свои позиции на рынке.

Таким образом, внимание менеджмента должно быть приковано и сфокусировано на совершенствовании ключевых компетенций. Все остальное – периферия зрения. Ее можно отдать на аутсорсинг, если рынок делает эту работу быстрее и лучше.

По мнению автора, теория Портера в совокупности с теориями ключевых компетенций наилучшим образом определяет потенциальный круг передаваемых на аутсорсинг процессов.

Одновременно с развитием теории конкурентных преимуществ дальнейшие развитие получают и исследования в области операционного менеджмента. В 1985–87 гг. компания «Моторолла» внедряет у себя систему контроля качества «Шесть сигм»[4], которая становится известна после того, как ее применяет в 1995 г. в «Дженерал электрик» Джэк Уэлч.

В 1991 году Масачуссецкий технологический университет – один из лидеров инженерной и научной мысли в мире – запустил исследование, которое длилось несколько лет, стоило 5 млн долл. и привело к изданию книги «Машина, которая изменила мир». В ней Уомак, Джоунс и Росс впервые вводят понятие бережливого производства (lean production) – производства, которое стремится свести к нулю потери (времени, ресурсов), простои и т.д., которые они назвали «мури» и «муда»[5] [27]. В этой работе авторы проанализировали преимущества японских производителей автомобилей, в первую очередь «Тойота моторс», и выявили методики и практики, которые позволили им обогнать американские компании с точки зрения качества продукции.

В 1993 году Майкл Хаммер, которого часто упоминают отечественные исследователи, развивая подходы Питера Друкера,

[4] Обозначает среднеквадратическое отклонение в статистике от среднего значения, которое дает 99,99966 % выходов без дефектов или не более 3,4 дефектных выходов на 1 млн операций

[5] От японского «напрасный» и «бесполезный».

вводит термин «реинжиниринг бизнес-процессов» (Business Process Re-engineering). Именно эта теория операционного менеджмента более всего близка к аутсорсингу, так как предлагает радикально пересмотреть взгляд компании на цепочку добавленной стоимости – фактически с нуля пересмотреть структуру производства в организации, в том числе путем выведения часть бизнес-процессов на аутсорсинг [17].

Интересно, что первый полноценный аутсорсинговый контракт заключает корпорация «Истман Кодак» именно в 1989 году. В этот период эта одна из крупнейших на тот момент компаний США находилась в довольно сложном финансовом положении и искала пути снижения издержек. Для этого она передала на аутсорсинг обработку информации другой американской фирме – «IBM» (сумма контракта составила 500 млн долл.). В том же году в то время американский энергетический гигант «Энрон» передал «EDS» свои ИТ-функции на 750 млн долл.

Пусть это были просто шаги на пути снижения издержек, но эти компании первыми в поиске экономии пошли на переосмысление того, что представлял из себя ее бизнес (реинжиниринг). Этому примеру последовали многие компании, и 1990-е годы можно с уверенность назвать расцветом классического аутсорсинга. С тех пор рынок ИТ-услуг США вырос с 10 млрд долл. В 1989 году до 660 млрд в 2014 [10, с. 25].

За ИТ-аутсорсингом (Information technology outsourcing, ITO) последовал аутсорсинг целых бизнес-функций (Business process outsourcing, BPO), кадровый учет, бухгалтерский учет, закупки, колл-центры и проч. Начало, как считается, было положено компанией «British Petroleum», которая создала отдельное инсорсинговое подразделение в Шотландии, куда свела все свои учетные функции в 1991 году. Позже это подразделение BP начало обслуживать и другие нефтяные компании, как, например, «Conoco» (сейчас «Conoco Philips»). Следующей волной аутсорсинга стал вынос функций за пределы своей страны – в первую очередь Индию, англоговорящее население которой идеально подходило для переноса ИТ-функций, колл-центров и т.д.

Одновременно многолетние мега-контракты начали постепенно уступать место более коротким сделкам с меньшим объемом передаваемых функций, что привело к появлению большого количества аутсорсинговых компаний, усилению конкуренции, снижению стоимости и повышению качества.

Но непосредственно к научному исследованию понятия аутсорсинг на западе приходят в 2000-е годы. Это естественно, так как

теория начинает обобщать практику спустя какое-то время после накопления критической эмпирической массы.

Многие российские ученые[6], обращавшиеся к теории аутсорсинга в своих научных работах, в качестве западных авторов по теме часто приводят Дж. Б. Хейвуда [4]. Вместе с тем его работа, одна из немногих, переведенных на русский язык, представляется крайне поверхностной, так как сам Хэйвуд был консультантом средней руки.

Гораздо более содержательны работы Дугласа Брауна и Скотта Вильсона, Линды Коэн и Элли Янг, Сары Куллен, Мэри Ласити и Лесли П. Вилкока. Причин, по которой выделяются именно эти работы, две.

Во-первых, все они опираются на огромный эмпирический и статистический массив данных. В исследовании «Черная книга аутсорсинга» Д. Браун и С. Уилсон строят свои теоретические выкладки и практические рекомендации на основании консалтинговой практики, которая проводит их компания. На протяжении 4 лет они ежегодно исследовали более 5000 компаний, предоставляющих более 700 аутсорсинговых услуг в 30 отраслях [8]. В работе «Аутсорсинг» Куллен, Ласити и Вилкок опираются на свою 25-летнюю консалтинговую практику в отношении более 2500 компаний, 1600 разобранных бизнес-кэйсов, опросов более 4000 компаний и более 1450 специалистов [10]. Исследование «Мультисорсинг» Коэн и Янг [9] также опирается на 15-летнюю историю работы крупной консалтинговой фирмы в США – «Gartner Research».

Во-вторых, именно на основе этих исследований ведется преподавание аутсорсинга в лучших бизнес-школах в Европе и в США[7].

Все указанные исследования объединяет общая методология – *они опираются на описанную выше теорию конкурентных преимуществ* и необходимость строить более эффективные, мобильные и гибкие организации, так как только они способны выжить в международной конкуренции в XXI веке.

Близка и логика изложения материала – небольшая часть работ посвящена методологии и понятийному аппарату, понимание которого сильно упрощается наличием описания различных конкретных жизненных ситуаций и бизнес-кейсов.

[6] А.Х.Курбанов, В.А.Плотников, Б.А.Аникин, И.Л.Рудая, Н.К.Моисеева, О.Н.Малютина, И.А.Москвина и т.д.

[7] По итогам консультаций и интервью автора в Harvard business school (школа бизнеса № 1 в мире), май 2014; IMD business school, Switzerland (школа бизнеса №1 в Европе), октябрь 2012.

В основе их теории аутсорсинга лежит простая идея – аутсорсинг может привести к снижению издержек, но аутсорсинговые отношения требуют умений и навыков. Пагубно для менеджмента предполагать, что с передачей функции на аутсорсинг о ней можно забыть. Наоборот, отношениями с провайдером услуги нужно управлять, и зачастую менеджеры, которые раньше администрировали создание этой услуги внутри компании, абсолютно для этого не подходят. Передача на аутсорсинг влечет за собой риски, которые нужно снижать и которыми нужно управлять.

Таким образом, главный посыл указанных работ – *сохраняй и развивай новый тип умений, который называется «администрирование аутсорсинговых отношений» [9].*

Одновременно ставятся весьма практические вопросы:

– Как мы контролируем качество услуг провайдера? Как узнать, есть ли у провайдера возможности, о которых он заявляет?

– Каковы истинные издержки аутсорсинга? Что произойдет, если мы захотим изменить условия (контракта, отношений)?

– Насколько нам нужно контролировать аутсорсинговые отношения и какие для этого нужны компетенции?

– Какие типы контрактов эффективны? Что делать, если все пошло не так?

Все эти вопросы отвечают на один, главный – «Как управлять постоянно растущим внешним рынком сервисных услуг, чтобы получить операционное, тактическое или даже стратегическое преимущество?» [10, с. 5].

Работы дают весьма практические советы по переходу к аутсорсинговым отношениям, *предлагаются методологии и этапы переходного процесса*. Детализация нужна потому, что чем больше сил и времени будет потрачено на аутсорсинг, тем большие плоды он может принести. Одновременно пренебрежение деталями процесса может привести к потерям и убыткам.

Во-первых, до вывода той или иной функции на аутсорсинг (напомним, конкурентные преимущества на аутсорсинг не отдают), нужно определить степень готовности организации к аутсорсингу. Подготовке персонала и его мотивации уделяется довольно много внимания. Это важно, так как во многих случаях аутсорсинг связан с последующим увольнением персонала, который ранее выполнял эту функцию внутри компании. Здесь важно избежать саботажа перехода к аутсорсинговым отношениям.

Кроме того, работы, как правило, включат в себя подготовительную фазу, предварительную работу с потенциальными поставщиками, порядок проведения конкурсных процедур. Детально описывается этап контрактации и, что важно, выхода из контрактных отношений с аутсорсером, так как об этом, увы, редко задумываются, когда заключают долгосрочные отношения.

Утверждение о том, что *аутсорсинговые контракты должны быть выгодны* (иметь достаточную маржу) *для провайдера* – еще один важный теоретический посыл, основанный на практике неудачных аутсорсинговых сделок. Именно взаимовыгодные сделки, как свидетельствуют исследования тысяч и тысяч аутсорсинговых отношений за последние 25 лет, являлись наиболее успешными и приносили наибольшие результаты [8].

При анализе зарубежных источников четко видно, что аутсорсинг – весьма конкретное и практическое явление, анализировать которое нужно с точки зрения практики и конкретных бизнес-кейсов, а никак не с общетеоретических позиций (как, например, баланс спроса и предложения).

Каждая из работ предлагает свою классификация аутсорсинга. На самом деле, аутсорсинг можно классифицировать по самым разным атрибутивным признакам. Большое количество классификаций аутсорсинга можно найти и у отечественных исследователей. Некоторые из них занимают несколько страниц[8].

Однако в большом количестве классификаций легко потеряться. Поэтому приведем наиболее простые и понятные, проверенные на обширной практике примеры.

Во-первых, Коэн и Янг предлагают разделять два больших мейнстрима в аутсорсинге – производственный аутсорсинг (производство товаров или их составных частей под собственным брендом сторонними фирмами) и аутсорсинг услуг [9]. При этом большинство работ посвящено именно аутсорсингу услуг. Это абсолютно объяснимо, так как, по данным Всемирного банка, сектор услуг занимает в мировом ВВП долю в 70%. В развитых странах он доходит до 80%, тогда как доля промышленности спустилась до 20% и ниже. Россия в этом плане – не исключение. В нашей стране рынок

[8] См., например, А.Х. Курбанов, В.А. Плотников, Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина, В.В. Синяев и т.д.

услуг занимает 60% ВВП, а на долю промышленности приходится 36% [26].

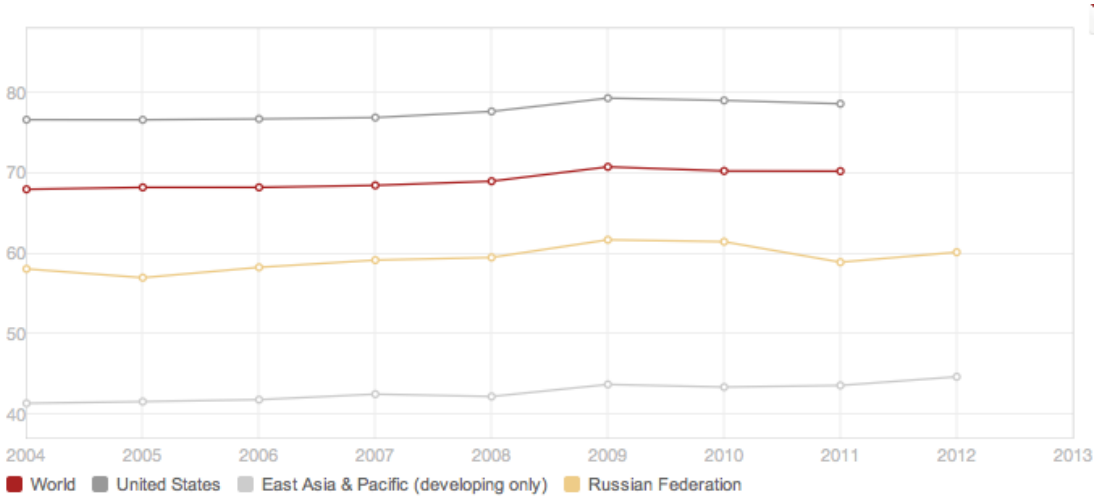


Рисунок 6. Доля услуг в ВВП стран
Источник: [26]

Во-вторых, необходимо различать аутсорсинг по цели, которую преследует фирма. Аутсорсинг может быть:

1. тактическим – преследовать вполне конкретные операционные задачи по снижению издержек, повышению качества сервиса и т.д.;
2. стратегическим – быть осознанным решением менеджмента сосредоточиться на основных задачах и стратегии компании, сфокусировать свой взгляд и не «распыляться» на периферию деятельности фирмы;
3. трансформационным – помочь в корне перестроить бизнес компании, так как аутсорсинг давно превратился в мощнейший элемент изменения и трансформации фирм, их адаптации к постоянно меняющимся рыночным условиям [8].

Существует множество других классификаций – по месту нахождения провайдера (offshore, inshore), глубине передачи функций, мотивов передачи функции, типу контракта, количеству и качеству клиента и провайдера и т.д. Однако возьмемся утверждать, что две приведенные выше классификации наиболее важны для понимания аутсорсинга: *аутсорсинг – это, скорее всего, услуга, и он имеет конкретную цель.*

Заключительный элемент теории аутсорсинга – его непосредственная связь с дизайном архитектуры фирмы.

Известные английские ученые из Лондонской школы бизнеса Майкл Голд и Эндрю Кэмпбел обобщили результаты более чем 20-летних наблюдений за структурами компаний и вывели ряд важных тезисов [15, 16]. Успешными являются организации, которым удается сочетать максимальное самоуправление с достаточным (но не избыточным!) уровнем иерархии. Такие организации они называют «структурированными матрицами» (structured networks), в которых потенциал создания стоимости максимизируется, а уничтожение стоимости сводится к минимуму. Конечно, универсальной структуры быть не может. Именно поэтому организация в зависимости от целей акционеров может быть централизованной или децентрализованной, с жесткими (где контролируются все процессы) или рамочными (где контролируется только результат) системами контроля и управления.

От степени централизации зависит отношение к аутсорсингу. Если в организации или группе фирм поощряется самостоятельность отдельных ее элементов, то склонность к аутсорсингу будет выше. И наоборот, жесткие и иерархичные структуры менее склонны к аутсорсинговым решениям.

Голду и Кэмпбелу вторят два других профессора Гошал (INSEAD) и Бартлетт (Harvard University), которые исследовали структуры транснациональных корпораций и пришли к таким же выводам [14].

В целом, польза аутсорсинга более чем очевидна – он позволяет превратить устаревшие организационные структуры в виде пирамид в бриллианты, нацеленные на усиление конкурентных преимуществ [10].

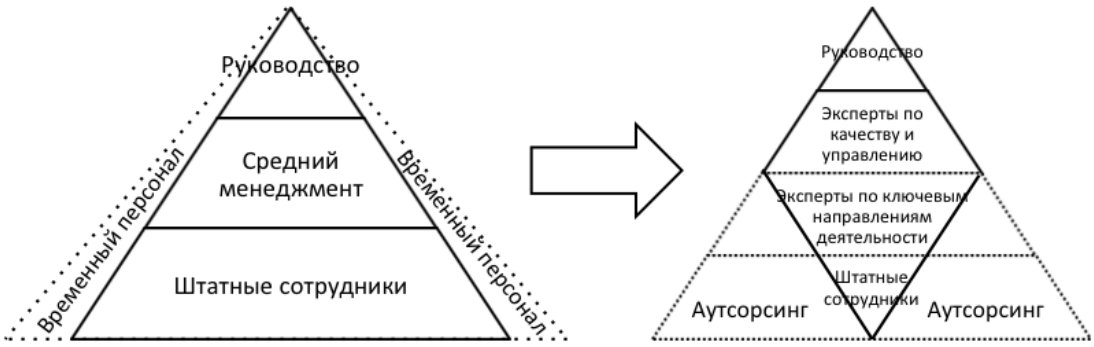


Рисунок 7. Модель трансформации компаний на основе аутсорсинга
Источник: [10]

Аутсорсинг в отечественной науке

Мы подробно остановились на тематике зарубежных исследований в области аутсорсинга. Это сделано, конечно же, не по

причине пренебрежения к отечественной научной мысли. Дело в том, что теория аутсорсинга разработана в развитых странах Запада гораздо глубже. Так, онлайн продавец книг amazon.com по запросу «аутсорсинг» выдает 1104 наименований, отечественный аналог ozon.ru – всего 13[9].

Есть и еще одна очень важная причина. Аутсорсинг, как мы уже отмечали, практическая дисциплина, она опирается на изучение реального опыта компаний. Практики аутсорсинга на Западе не в пример больше не только по причине более длинной истории. Сама структура российской экономики, к сожалению, не располагает к его развитию.

Здесь весьма интересно будет опять вспомнить Майкла Портера и его теорию конкурентных преимуществ. В 2006 году российское правительственное Агентство стратегических инициатив заказало у него анализ конкурентоспособности российской экономики [28].

Анализ интересен хотя бы потому, что негативный сценарий эксплуатации сырьевой ренты, который он описал, оказался провидческим и сбылся в форме структурного кризиса российской экономики 2014–2016 годов.

В отчете Портер отмечает, что изобилие ресурсов в России скорее препятствует развитию конкурентоспособности и созданию благосостояния, так как стабильный приток денежных средств от нефти и газа порождает рост потребительского импорта и ликвидирует стимулы развивать конкурентоспособные производства.

По сравнению с правильной макроэкономической политикой России, он отмечает серьезные изъяны микроэкономической политики (к которой он также относит стимулирование аутсорсинга), где государство стремится быть не только регулятором, но и участником рынка.

Он отмечает тяжелое наследие советской экономики, которая была (и по-прежнему остается) «ориентирована на политические решения, а не на экономическую эффективность. Компании появились в местах, выбранных из соображений политики и безопасности, а не экономико-географической эффективности. Подразделения компаний зачастую были слишком велики с точки зрения производственных мощностей на данной стадии цепочки стоимости, но слишком малы с точки зрения присутствия и потребностей для цепочек стоимости.

[9] Данные запросов на сайтах Ozon.ru и Amazon.com (дата обращения: 18.03.2016).

Кроме того, было трудно внедрять конкуренцию в систему, основанную на монополиях» [28, с. 38–39].

Говоря о советском наследии, он отмечает, что «мощность предприятий была призвана обслуживать закрытый рынок, при этом зачастую поддерживалось преувеличенное представление о возможной экономии на масштабе в результате роста производства. Действительно, экономия на масштабе была преобладающим инструментом повышения эффективности, при этом товарные и технологические инновации практически прекратились из-за контроля монополий. Компании были вертикально интегрированы во вспомогательные виды деятельности, вместо передачи такой деятельности на аутсорсинг или перепоручения местным корпоративным сетям. Процесс приватизации в России не устранил эти структурные искажения, а в некотором роде даже их усилил» [28, с. 64].

Портер критикует российское правительство за то, что оно тоже пошло по пути создания национальных «чемпионов» (госкорпорации типа Ростеха, Роснано, ОАК, Интер РАО, Роснефти, Газпрома и т.д.), которые представляют из себя те же клоны советских вертикально-интегрированных монстров, само существование которых препятствует развитию конкуренции. Это же, по его словам, препятствует развитию аутсорсинга.

«Ни в России, ни за ее пределами нет никаких свидетельств того, что национальные лидеры имеют успех и что такая политика будет способствовать конкуренции, созданию новых бизнесов или стимулированию инноваций. Отношение российской политики к конкуренции ограничит участие страны в мировой экономике. России будет все сложнее экспортировать что-то, кроме природных ресурсов и сырьевых товаров», заключает он [28, с. 59–60].

Привлечение крупными предприятиями специализированных организаций для выполнения определенных работ (аутсорсинг) в рамках кластеров Портер выводит как одну из рекомендаций развития конкурентоспособности российской экономики.

«Требуется создать программу для поддержки аутсорсинга вспомогательных видов деятельности со стороны лидирующих в данный момент фирм. Важным практическим шагом в направлении обеспечения становления более сильных кластеров была бы программа поддержки выделения вспомогательных служб больших организаций в самостоятельные предприятия. Это позволило бы повысить производительность, уменьшить доминирующую роль унаследованных

промышленных объединений как региональных работодателей, которые слишком велики, чтобы обанкротиться и предоставить работникам из их нынешнего штата возможность заняться предпринимательской деятельностью» [28, с. 88-89].

Интересно, что предложения Портера вызвали сильное недовольство правительства, хотя министр экономического развития России Герман Греф и говорил, что к ним стоит прислушаться [36]. А жаль, так как внимание к советам одного из ведущих мировых экспертов по вопросам конкурентоспособности экономики помогло бы снизить негативное влияние экономического кризиса 2014–2016 гг.

Собственно, незадолго до публикации доклада Портера интерес к аутсорсингу стал проявляться и у отечественных исследователей. Первая научная работа по аутсорсингу как раз датируется 2002 годом.

Всего непосредственно теме аутсорсинга в России посвящено 94 научных исследования. Ниже приведена разбивка по тематикам исследований (*рис. 8*).



Рисунок 8. Тематика кандидатских и докторских исследований по теме аутсорсинга в России

Источник: составлено автором

В целом разбивка тематик исследований соответствует наиболее популярным и актуальным для российской специфики темам. Аутсорсинг в промышленности – с которой в наследство от плановой

экономики досталось много вертикально-интегрированных предприятий – больше всего интересует исследователей.

Информационные технологии, сфера услуг, логистика, финансы и бухгалтерия – также наиболее популярные, можно сказать, традиционные направления аутсорсинга услуг.

Интересно, что общие (теоретические) вопросы[10] (классификация довольно условна) по количеству исследований занимают второе место. Это, очевидно, отражает ситуацию, в которой российским ученым в отсутствие широкой эмпирической базы приходится делать акцент в своих работах на общетеоретических аспектах, хотя, повторимся, аутсорсинг – чисто практическое понятие.

Интересно, что при наличии большого количества кандидатских исследований (91), фундаментальных, докторских диссертаций очень мало – всего 4. Остановимся на них подробнее.

Одним из первых серьезных отечественных исследований на тему аутсорсинга в 2003 году стала докторская диссертация С.О. Календжяна «Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний». Он одним из первых российских ученых раскрыл и стал активно использовать понятие аутсорсинга как делегирования полномочий, увязав его методологически с разделением труда, проведя параллели с международным разделением труда между государствами.

С.О. Календжян отмечает унаследованные из плановой экономики СССР проблемы автопрома и нефтяной промышленности, «не приспособленные к конкуренции методы управления и организации производства. Реструктуризация … компаний должна стать приоритетом новых собственников. Здесь имеются огромные резервы для использования кооперации, выделения непрофильных активов, создания бизнес-единиц и совместных предприятий» [1, с. 24]. «Устаревшие иерархические структуры характерны как для старых, так и для новых компаний. Их собственники и руководители … копировали организацию и управление предприятий, в которых работали ранее. Однако со временем несоответствие рыночных условий ведения бизнеса и устаревших организационных структур, построенных по принципу

[10] К общим вопросам, например, следующие диссертации: *Болтава А.Л.* Аутсорсинг как инструмент диверсификации региональной экономической системы России: Дис. … к.э.н.: 08.00.05. – Майкоп, 2009. – 164 с.; *Родинова И.В.* Совершенствование механизма принятия управленческих решений на условиях аутсорсинга: Дис. ... к.э.н.: 08.00.05. – Москва, 2010; *Фирсова Н.Н.* Развитие методологии и теории предпринимательства в форме аутсорсинга: Дис. ... к.э.н.: 08.00.05. – Ростов-на-Дону, 2013; и др.

натурального хозяйства, становится явным тормозом для развития бизнеса» [1, с. 189].

Календжян также отсылает за теоретическими предпосылками к Тейлору, выделяет близость подходов аутсорсинга с операционным менеджментом [1, с. 35–36].

Он приводит понятия аутсорсинга как зонтичного направления различных видов деятельности Р. Чапман и К. Эндрейд. Англосаксонские теории он дополняет описанием основных принципов делегирования управления, применяющихся в немецких компаниях на основе исследований немецкого ученого Р. Хена [1, с. 52].

С.О. Календжян описывает первые попытки выведения вспомогательной деятельности на аутсорсинг российским нефтяными компаниями в начале 2000-х гг. – Сиданко, ТНК, Сибнефть, ЮКОС и др. [1, с. 126].

Однако основное внимание в работе уделено вопросам развития современной бизнес-школы в России, которая станет потом российским вариантом MBA, созданным в стенах Академии народного хозяйства. Именно новые управленческие знания и навыки, которым способны научить российских менеджеров программа MBA, по мнению Календжяна, подтолкнут российские предприятия к более рациональному способу использования ресурсов и аутсорсингу, как одному из инструментов достижения этой цели.

2009 год становится весьма «урожайным» для российской науки с точки зрения изучения аутсорсинга – появляются сразу два докторских исследования: «развитие коммерческой системы аутсорсинга в сфере строительных услуг» [30] и «Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга» [35].

Синяев В.В. адаптирует теоретический и методологический аппарат аутсорсинга для строительной индустрии как одной из форм сетевой интеграции – строительной фирмы, обслуживающих ее аутсорсеров и общих органов управления, обеспечивающих координацию их совместной деятельности на основе маркетинговой стратегии и логистических принципов управления [30, с. 7]. Интересно, что в качестве объекта исследования анализируются бизнес-кейсы строительных (в первую очередь девелоперских) компаний на рынках Москвы, Уфы, Смоленской и Московской областей, а также тенденции и основные показатели развития строительной отрасли в России в 1995–2008 гг.

Синяев В.В. предлагает методику оценки целесообразности выведения на аутсорсинг определенных видов деятельности девелоперских компаний (логистика, продажи, проектирование, строительно-монтажные работы и т.д.). Несомненная заслуга исследования состоит в том, что автор определяет: в конкуренции на рынке строительства и девелопмента побеждает не тот, кто лучше строит, проектирует или продает, а тот, кто лучше всего управляет всеми элементами процесса. Действительно, истинное управление сегодня заключается не в контроле, а в нетворкинге (networking – по сути, сетевая интеграция, по Синяеву В.В.)[11].

Одновременно Рудая И.Л. в своей диссертации предпринимает попытку разработки научно обоснованных теоретических и методологических положений аутсорсинга. Подробно разрабатывая понятийный аппарат, диссертация, тем не менее, строится в качестве объекта эмпирического исследования на аутсорсинге НИОКР в одном из научных институтов и анализе экономических эффектов, возникающих при совместном использовании прецизионного оборудования диагностики микро- и наноструктур.

Однако узкоспециализированное исследование Рудая И.Л. не помешало ей вместе с другим признанным ученым в области аутсорсинга, Б.А. Аникиным, выпустить одну из наиболее системных, по мнению автора, настольных книг по аутсорсингу в России, которую они называют «учебным пособием». Книга, которая претерпела уже два издания, по структуре абсолютно схожа с западной бизнес-литературой по аутсорсингу, рассмотренной выше. В ней описываются общие понятия и классификация аутсорсинга, описываются конкретные шаги и даются практические рекомендации по маркетинговому анализу, выбору сфер деятельности к передаче на аутсорсинг, контрактации. Несомненным преимуществом работы является анализ практики аутсорсинга крупнейших российских предприятий. *Однако, к сожалению, с десяток примеров аутсорсинга с точки зрения эмпирических подтверждений теории проигрывают западным исследованиям, которые строятся на результатах тысяч бизнес-кейсов и опросах тысяч топ-менеджеров. Но это не недостаток исследований отечественных авторов. Это объективное состояние неразвитости отечественного рынка аутсорсинга.*

[11] Из интервью с профессором стратегии Школы бизнеса Кингстонского университета (Великобритания, Лондон). 05.12.2015, Лондон.

Похожий пример представляет четвертое докторское исследование Курбанова А.Х. «Аутсорсинг в системах публичного управления и менеджмента: методологические и концептуальные основы организации и развития» [2]. Тогда как исследование посвящено довольно узкой теме аутсорсинга в системе материально-технического снабжения российских вооруженных сил, монография, изданная в соавторстве с В.А. Плотниковым, представляет из себя довольно обстоятельное исследование состояния аутсорсинга в мире и в России. Курбанов также соглашается, что «Россия остается на последнем месте по развитию аутсорсинга по сравнению с другими странами мира. Годами проводились различные мероприятия для того, чтобы многие отечественные предприятия развивались как натуральные хозяйства, собирая вокруг себя различные структурные звенья, которые … обслуживали не только производственно-экономическую, но и социальную сферы» [3, с. 68].

В монографии дается очень интересная методика математической оценки эффективности аутсорсинговых отношений, которая может быть легко применена в практике деятельности российских предприятий [3, с. 100-107]. Здесь же авторы соглашаются с приведенным выше тезисом, что «как показал анализ содержания диссертационных работ и публикаций, посвященных аутсорсингу за последние пять лет, в большей степени отечественные исследователи уделяют внимание теоретическим положениям. … При этом особенности практического использования аутсорсинга, методология развития его механизмов освящается недостаточно» [3, с. 109].

По мнению автора, монографии Курбанова и Плотникова и «учебник» Рудаи и Аникина – наиболее обстоятельные и качественно написанные работы для быстрого ознакомления с сутью аутсорсинга, которые можно было бы рекомендовать российскому читателю.

Безусловно, есть и другие работы, которые претендуют на комплексность исследования понятия «аутсорсинг». Однако они, как представляется, уступают вышеуказанным монографиям.

Так, Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина и И.А. Москвина в монографии «Аутсорсинг в развитии делового партнерства», придерживаясь в целом логики бизнес-литературы (теория – методология конкретных шагов – примеры из практики), уделяют значительное внимание «маркетингу взаимодействия, компетентностному подходу, теории гармонизации». Вместе с тем только после прочтения приходит понимание, что под «маркетингом

взаимодействия» понимается «анализ рынка», за компетентностным подходом стоит по-иному изложенная теория конкурентных преимуществ и т.д. В целом очень интересное исследование авторов, с большим количеством предложенных к использованию формул, расчетов и диаграмм, вряд ли найдет отклик в бизнес среде, у менеджеров конкретных компаний, которые не владеют экономической теорией в таком объеме и которым сложно понять всю предложенную методологию [34].

Другим «крайним» примером является работа Аксенова и Альтшулера «Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент» [31]. Она издана в лучших традициях бизнес книг, отнесена к теории менеджмента и написана крайне легким и доступным языком. Вместе с тем у нее есть два серьезных недостатка. Во-первых, она строится вокруг термина «сервисологии как науки» и др., которые, увы, не являются научными и не встречаются в экономической теории. Во-вторых, вся работа построена на единственном бизнес-кейсе – создании ОАО «Главный вычислительный центр энергетики» как выделенного сервисного подразделения ИТ энергетической монополии ОАО «РАО ЕЭС России». Дальнейшее развитие этой попытки создать внутрифирменный объединенный центр обслуживания (ОЦО, shared services center, один из видов инсорсинга), преподнесенной как венец менеджерской мысли, к сожалению, не увенчалось успехом. Автор настоящей статьи в 2013–2016 гг. лично руководил проектом расчистки и реорганизации остатков АО «ГВЦ Энергетики» и отделившегося от него ООО «Ай Ти Энерджи Сервис», созданных по задумке для комплексного обслуживания компаний электроэнергетической отрасли, но потерпевших неудачу из-за несовершенства менеджмента и настороженного, даже враждебного отношения к аутсорсингу в российских госкомпаниях.

Приставка аут-

В начале исследования приставка «аут» в слове аутсорсинг была взята в скобки. Пришло время ответить на вопрос почему. Причина этому в неклассическом для аутсорсинга теоретическом направлении. При этом нельзя сказать, что это направление новое, так как Коэн и Янг, уже упомянутые в настоящей статье, написали свою работу довольно давно – в 2006 году. В настоящей работе мы обращались и к более поздним публикациям зарубежных и российских авторов.

Вместе с тем этот подход произвел на автора сильное впечатление, несмотря на, казалось бы, сложившуюся систему взглядов и подходов за более чем десятилетний опыт работы в бизнесе и восьмилетний – непосредственно в сфере аутсорсинга на руководящих должностях в крупнейших российских компаниях.

Коэн и Янг в своей книге предлагают отказаться от доктринального деления собственные силы vs аутсорсинг, а также от линейного движения (соответственно, от собственных сил к аутсорсингу) [9]. Они вообще предлагают отказаться от самого понятия «аутсорсинг». И хотя их исследование называется «Мультисорсинг: за пределами аутсорсинга для достижения роста и гибкости» (Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility), они предлагают говорить о *сорсинге* (от английского source – источник, ресурс).

Причем неважно, откуда берутся эти ресурсы – из вне (аутсорсинг), внутри (инсорсинг, собственные силы организации) или путем комбинации указанных источников. В разное время, ввиду изменяющихся внешних условий, рыночной конъюнктуры, развития новых технологий и т.д., компания может принимать решения о выведении деятельности на аутсорсинг, создании совместных предприятий для ее осуществления, продажи доли в этих предприятиях и других формах. Здесь уместно напомнить о динамических умениях как конкурентном преимуществе – только динамичные (которые постоянно совершенствуют, усиливают и ищут новые) навыки соответствуют динамичной внешней среде. Янг и Коэн предлагают забыть раз и навсегда о статике. Бизнес – это динамика.

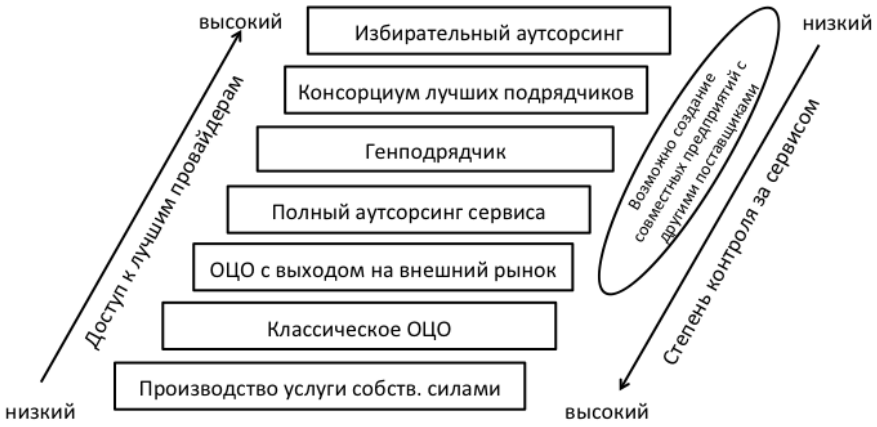


Рисунок 9. «Панель управления» сорсинговыми отношениями
Источник: [9, с. 91]

Интересно, что только у Коэн и Янг встречается не просто классификация видов аутсорсинга. Они предлагают панель управления рисками и выгодами разных аутсорсинговых отношений. Выберите одного подрядчика, говорят они, и будете больше контролировать предоставление услуги. Хотя качество и цена услуги одного мегаподрядчика могут быть не самыми оптимальными. Но это будет платой за уровень контроля. Хотите полностью контролировать ситуацию – делайте все сами. Но тогда вы не сможете сконцентрироваться на главном – на ваших конкурентных преимуществах. Хотите получить лучшие цены от лучших провайдеров – тогда придется раздробить большую услуг на составные элементы и, возможно, закупать ее у разных подрядчиков. Только это потребует большой работы со стороны заказчика по интеграции разных поставщиков и их услуг для получения желаемого результата.

Повторим, что источники ресурсов должны рассматриваться в динамике. То, что отдавалось на аутсорсинг, может быть возвращено внутрь компании, может быть приобретено как самостоятельный бизнес для создания ОЦО, опять выведено на аутсорсинг или в отдельное/совместное предприятие с поставщиком услуг, иметь любые другие формы, описанные выше. Важно то, что это не линейный процесс, это цикличный процесс, «колесо сорсинга» для бизнеса, который существует, пока оно крутится.

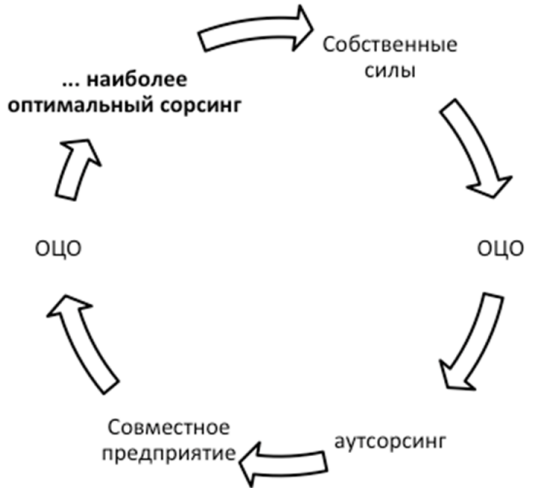


Рисунок 10. Круговорот сорсинга
Источник: составлено автором.

Третий важный, хотя и очевидный, вывод – принципы сорсинга должны отвечать в первую очередь стратегии компании.



Рисунок 11. Место сорсинга в стратегии компании
Источник: [9, с. 43]

Так «колесо сорсинга» встраивается в автомобиль фирмы и позволяет ей набирать скорость и обгонять конкурентов.

Именно в этом постоянном поиске формы потребления предприятием ресурсов, в наибольшей степени отвечающем стратегии компании, ситуации на рынке, действиями конкурентов и т.д., и заключается сорсинг.

При этом ситуация может меняться довольно серьезно. Так, например, уже упоминавшийся ранее в свете концепций конкурентного преимущества Гарри Писано в своей книге «Производство процветания: зачем Америке нужен производственный ренессанс» говорит о том, что политика аутсорсинга, в результате которого промышленность США была во многом выведена в Китай, Индию и другие развивающиеся страны, привела к деградации «индустриальных общин» [13]. Под ними он понимает научно-промышленные кластеры – симбиоз центров научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и производства, которые создавали основу конкурентного преимущества товаров, производимых в США. Традиционно считалось, что производство можно перенести в другие страны, оставив у себя только первые две буквы НИ от слова НИОКР. Но, по его утверждению, научные исследования без опытно-конструкторской апробации на производстве не могут существовать. Не осталось квалифицированных инженеров – заводы, где они работали, закрыли. В результате за годы аутсорсинга научно-исследовательские центры переехали к местам производства, в том числе в Китай. Теперь Китай стал центром НИОКР, а США теряют свое конкурентное преимущество, которое фактически вывели на аутсорсинг, сами того не желая. Сегодня, по его словам, необходимо возрождать «индустриальные общины» в США. То есть процесс аутсорсинга предлагается развернуть вспять и возобновить часть производств собственными силами. И действительно, согласно опросу

Boston consulting group, доля компаний, уже переносящих производство из развивающихся стран обратно в США, увеличилась с 13 до 16%. Более половины (54%) рассматривают возможность перенести мощности в США. Кроме того, США впервые опередили Мексику и Китай в качестве «самого вероятного направления для размещения производственных мощностей, обслуживающих американский рынок» [5].

Аналогичный пример можно найти и в российской нефтяной отрасли, когда нефтедобывающие компании, например, Роснефть, развивают собственные дочерние нефтесервисные компании (бурение скважин и иные сервисные функции). С 2006 года нефтяная отрасль массово выводила нефтесервисную функцию на аутсорсинг, продавая собственные активы в бурении: дочка ЛУКОЙЛА после продажи превратилась в «Eurasia Drilling», ТНК-ВР продала активы американской «Weatherford», Газпром продал «Газпром бурение» и т.д. [12]. Сейчас доходность нефтяных компаний резко снизилась вслед за нефтяными ценами (резко изменились рыночные условия, о чем мы говорили выше) и многие компании стали бороться за снижение издержек. Так, Роснефть стала развивать собственное РН-Бурение, взяв курс на отказ от внешних контрактов (хочет довести долю внутреннего нефтесервиса, своего рода ОЦО в бурении, до 75–80% к 2020 г.). Собственный нефтесервис завела, будучи внутри АФК Системы, и Башнефть (хотя отказалась от него в 2010 г.) [29].

Об этой тенденции, кстати, говорят и российские исследователи – идеи круговорота сорсинговой деятельности можно найти уже у Календжяна (2003 г.), упоминания есть и у Рудой и Аникина (2007–2009 гг.), однако напрямую об этом феномене говорят только Курбанов и Плотников в 2014 году.

Заключение

В начале работы мы ставили конкретные вопросы, ответы на которые содержатся на страницах данной статьи.

Суммируя их можно сказать, что аутсорсинг является объектом изучения экономической теории, а более конкретно – микроэкономики, а также науки о менеджменте (делового администрирования). Аутсорсинг – очень практическое понятие, и его проще всего изучать на примере конкретных бизнес-кейсов. Больше всего кейсов (успешных и провальных) – из западной практики, где аутсорсинг стал нормой ведения бизнеса десятилетия назад. Именно в работах западных исследователей содержатся наиболее интересные обобщения и

выкладки. В русскоязычной литературе предметных работ меньше, вместе с тем в данной статье рекомендованы две книги (Рудая и Курбанова), которые помогут довольно быстро ознакомиться с предметом.

Однако главное, что хотелось донести в данной статье, это важность правильного понимания сорсинговой деятельности для современной ситуации в бизнесе и экономике.

Сегодня ситуация на рынке настолько непредсказуема, меняется настолько стремительно, что рассчитывать на возможность выработать долгосрочную модель ведения бизнеса без необходимости постоянной ее корректировки по меньшей мере неоправданно. Век долгосрочных незыблемых стратегий закончился.

Сорсинговая деятельность – это неотъемлемая составная часть стратегии. Руководители предприятий должны иметь возможность также быстро настраивать ее, использовать различные инструменты сорсинга в зависимости от складывающейся экономической обстановки. Упомянутая в статье «панель управления» сорсинговой деятельностью должна быть постоянно под рукой.

Именно правильно настроенный сорсинг (он же мультисорсинг) может дать компаниям стратегическое конкурентное преимущество.

Важность сорсинга в целом и аутсорсинга в частности для развития конкуренции в России и, как следствие, повышения конкурентоспособности российской экономики в глобальном масштабе сложно переоценить. России не нужны монополии и вертикально-интегрированные монстры. России нужны мобильные компании, сконцентрированные на своих конкурентных преимуществах. Степень развития аутсорсинга в экономике страны показывает степень ее зрелости.

Автор настоящей статьи уверен, что аутсорсинг, в сочетании с другими факторами и инструментами, поможет вывести экономику России на устойчивый тренд роста.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Календжян С.О.* Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: Дис. … д.э.н.: 08.00.05. – Москва, 2003. – 305 с.

2. *Курбанов А.Х.* Аутсорсинг в системах публичного управления и менеджмента: методологические и концептуальные основы организации и развития: Дис. … д.э.н.: 08.00.05. – Санкт-Петербург, 2012. – 354 с.

3. *Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Аутсорсинг: история, методология, практика: Монография. – М.: Инфра-М, 2014. – 112 с.

4. *Хэйвуд Дж.Б.* Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.

5. *Едовина Т.* Производители продолжают возвращаться в США // Коммерсантъ. – 2014. – № 193. – 23 октября. – С. 6.

6. 74% процента CEO из России уверены в росте выручки своих предприятий в 2014 году, однако всего 17% из них верят в улучшение мировой экономики в течение ближайших 12 месяцев [Электронный ресурс] // PwC в России. – 2014. – 22 января. – Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2014/ceo_survey_2014.html

7. Только 16% российских CEO совершенно уверены в росте выручки своих компаний в течение ближайших 12 месяцев, и лишь 14% респондентов ожидают ускорения темпов роста мировой экономики в 2015 году месяцев [Электронный ресурс] // PwC в России. – 2015. – 21 января. – Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2015/18_ceo_survey.html

8. *Brown D., Wilson S.* The Black Book of Outsourcing: how to manage the changes, challenges and opportunities. – New Jersey: Wiley, 2008.

9. *Cohen L., Young A.* Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility. – Boston: Harvard Business School Publishing, 2005. – 288 p.

10. *Cullen S., Lacity M., Willcocks L.P.* Outsourcing: All You Need to Know. – San Bernardinio: White Plume Publishing, 2014. – 518 p.

11. *Сломан Дж.* Экономикс. Экспресс-курс. – 5-е изд. – СПб: Питер, 2007. – 608 с.

12. *Дука О.* Назад в будущее // Нефтегазовый сервис: Приложение к газете «Коммерсантъ». – 2014. – № 191. – 21 октября. – С. 22.

13. *Pisano G.P., Shih W.C.* Producing Prosperity: Why America needs a manufacturing renaissance. – Boston: Harvard business review press, 2012. – 192 p.

14. *Ghoshal S., Bartlett C.A.* A Multinational corporation as interorganizational network // The Academy of Management Review. – 1990. – Vol. 15. – № 4. – P. 603-625.

15. *Goold M., Campbell A.* Designing effective organizations: how to create structured networks. – London: Wiley, 2002. – 368 p.

16. *Goold M., Campbell A.* Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations. – Oxford: Basil Blackwel, 1987.

17. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York: Harper Business Books, 1993. – 223 p.

18. *Harris F.W.* How Many Parts to Make at Once // Operations Research. – 1990. – Vol. 38. – № 6. – P. 947–950.

19. *Porter M.E.* The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 1985. – 557 p.

20. *Prahalad C.K., Hamel, G.* The core competence of the corporation // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – № 3. – P. 79–91.

21. *Quinn J.B.* Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. – New York: Free Press, 1992. – 473 p.

22. *Coase R.H.* Nature of the firm // Economica. New Series. – 1937. – Vol. 4. – № 16. – P. 386-405.

23. *Shewhart W.A.* Economic control of quality of manufactured product. – New York: D. Van Nostrand Company, 1931. – 501 p.

24. *Taylor F.W.* The Principles of Scientific Management. – New York: Harper & Brothers, 1911. – 77 p.

25. *Teece D.J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509-533.

26. World Development Indicators [Electronic resource] // World DataBank. – Mode of access: http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators

27. *Womack J.P., Jones D.T., Roos D.* The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production. – New York: Harper Perennial, 1991. – 323 p.

28. *Портер М., Кетелс, К.* Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики. – М.: ЦСР, 2007.

29. *Борцова Е.* «Роснефть» раскладывает сервис // Нефтегазовый сервис: Приложение к газете «Коммерсантъ». – 2015. – № 191. – 16 октября. – С. 19.

30. *Синяев В.В.* Развитие коммерческой системы аутсорсинга в сфере строительных услуг: Автореф. дис. … д.э.н.: 08.00.05. – Москва, 2009. – 392 с.

31. *Аксенов Е., Альтшулер И.* Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент. – СПб: Питер, 2009. – 464 с.

32. *Аникин Б., Рудая И.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2014. – 320 с.

33. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

34. *Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А.* Аутсорсинг в развитии делового партнерства. – М.: Инфра-М, 2010. – 240 с.

35. *Рудая И.Л.* Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга: Автореф. дис. … д.э.н.: 08.00.05. – Москва, 2009. – 410 с.

36. *Шаповалов А., Бутрин Д.* Гарвард критикует Грефа. Американский отчет о конкурентоспособности России не понравился Минэкономразвития [Электронный ресурс] // ADME.ru. – 2006. – 5 октября. – Режим доступа: http://www.adme.ru/business/garvard-kritikuet-grefa-amerikanskij-otchiot-o-konkurentosposobnosti-rossii-ne-ponravilsya-minekonomrazvitiya-10143/

Dmitry A. Stapran, Candidate of Science, History; Doctoral Student majoring in Economics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Theory and practice of (out)sourcing

ABSTRACT
The article reveals insights into the concept of outsourcing, determines the place of outsourcing in economic theory, and studies the key theoretical factors such as, for example, the competitive advantage theory. It analyzes works on outsourcing by foreign and Russian authors, as well as candidate and doctor's researches on this subject. The sourcing or multi-sourcing theory is selected out of the given concepts and disclosed. This theory is the closest to the real situation of companies and enterprises. The article will be helpful to public administration experts, middle and senior managers and administrators, researchers and scientists in in the field of economics and delegation of authorities (outsourcing).
KEYWORDS: outsourcing, sourcing, multi-sourcing, competitive advantage

Стапран Д.А. К вопросу о теории и практике (аут)сорсинга // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 7. — С. 843–876. — doi: 10.18334/rp.17.7.35100