

Календжян С.О.¹, Стапран Д.А.¹

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

Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий

АННОТАЦИЯ:

В статье авторы приводят основные теории, объясняющие понятие аутсорсинг, а также увязывают их между собой в единой стройной методологии. Исследование опирается на многочисленные труды зарубежных авторов, российских ученых, практический опыт работы крупных компаний и преподавания менеджмента в Высшей школе управления РАНХиГС. Авторы настоящей статьи не только раскрывают понятия теории, но и подтверждают их конкретными примерами из российского и международного бизнеса. 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, делегирование, сорсинг, конкурентные преимущества, транзакционные издержки, социальный обмен*

JEL: L21, M12, M50

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Календжян С.О., Стапран Д.А. Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 18. — С. 2415–2432. — doi: [10.18334/rp.17.18.36547](https://doi.org/10.18334/rp.17.18.36547)

Календжян Сергей Оганович, доктор экономических наук, профессор, декан Высшей школы корпоративного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Заслуженный экономист России

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

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 05.09.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.09.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.18.36547>

(с) Календжян С.О., 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

В настоящей статье мы предлагаем оригинальный теоретический подход к такому сугубо практическому понятию современной жизни компаний, как аутсорсинг. Преимущество настоящей статьи – в анализе широкого спектра работ зарубежных и отечественных исследователей. Наш подход сочетает в себе как традиционные теории, так и новые направления научной мысли. Многие из упомянутых в статье теорий опробованы авторами на практике многолетнего консультирования и работы в реальном бизнесе, а также в ходе различных курсов менеджмента в Высшей школе управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

Для облегчения понимания приводимых в работе теорий используются многочисленные конкретные кейсы-иллюстрации российских и международных компаний.

Объяснение аутсорсинга как экономического явления лежит на пересечении трех направлений экономической теории – транзакционных издержек, конкурентных преимуществ и социального обмена. Аутсорсинг также необходимо рассматривать не как статическое, а как динамическое явление.

Интересно, что все теории, объясняющие и описывающие процесс аутсорсинга, применимы в российской действительности, однако с рядом оговорок. Их мы делаем по тексту статьи и, главное – в выводах.

Теория фирмы и транзакционных издержек

В основе аутсорсинга лежит стремление предпринимателя минимизировать издержки. В свою очередь стремление минимизировать издержки объясняются двумя фундаментальными понятиями экономики – экономической теорией фирмы (почему компании вообще существуют) и вышедшей из нее теорией транзакционных издержек.

Одним из первых теорию фирмы в 1936 году сформулировал Рональд Коуз, обладатель нобелевской премии за вклад в изучение пределов размера компаний [19]. В своем исследовании Коуз определил баланс между «купить все на рынке» или «одной большой фирмой» 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).

Большинство крупных российских компаний, сформировавшихся в 1990-х гг., как никто другой испытали теорию фирмы на практике. Большинство советских предприятий представляло из себя вертикально-интегрированные тресты, которые все организовали внутри фирмы – и основное производство (например, добычу полезных ископаемых), и вспомогательные функции (транспортировка, банковское обслуживание) и социальные услуги (жилье, медицина, образование и т.д.). Лишь спустя почти 20 лет крупные производственные компании – костяк российской экономики, стали постепенно отдавать рынку то, что он делает лучше и дешевле. Так, нефтяные компании отдадут бурение (будут созданы Eurasia drilling company и пр.), металлурги и угольщики продадут свои транспортные предприятия (Евраз, Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), Северсталь, Русал и др.), промышленно-финансовые группы выведут из своих структур банки и негосударственные пенсионные фонды (РЖД, РАО ЕЭС России, АЛРОСА, Норникель, Северсталь и др.).

Сама же теория границ фирмы еще за сорок лет до описанных выше событий эволюционирует в теорию транзакционных издержек. Впервые термин «транзакционные издержки» (transaction cost) вводит нобелевский лауреат в области экономики Кеннет Эрроу в 1970 году [17]. Однако детально развивает ее в нескольких научных трудах американский экономист Оливер Уильямсон [27].

Суть ее заключается в том, что в силу несовершенства экономических систем во время планирования или осуществления транзакции (сделки) между сторонами рыночных отношений возникает ряд издержек (на поиск коммерческого партнера, на заключение контракта, на контроль за его соблюдением, судебные споры в случае его нарушения и т.д.).

Уильямсон определяет, что все сделки (транзакции) на рынке имеют три критических измерения – частота, неопределенность и специфичность активов (*рис. 1*).

Чем чаще между сторонами совершаются однотипные сделки, тем меньше стоимость одной транзакции и тем выше доверие между партнерами. Чем выше неопределенность, тем сложнее планировать долгосрочные контракты, тем выше стоимость контроля за их

исполнением. Высокая неопределённость повышает транзакционные издержки и делает покупку услуг на рынке менее привлекательной. Чем более специфичен актив (то есть его нельзя использовать в транзакции с альтернативным партнером без потери товарной стоимости), тем меньше вероятность аутсорсинга [29, с. 142].

Если влияние совокупности факторов (частота, неопределенность и специфичность актива) невелико – например, речь идет о ходовом товаре или услуге (commodity), то ее проще всего купить на рынке. Если неопределенность или специфичность актива крайне высока, то компания, скорее всего, оставит («интегрирует») эту транзакцию внутри себя, и вообще не станет закупать ее на рынке.

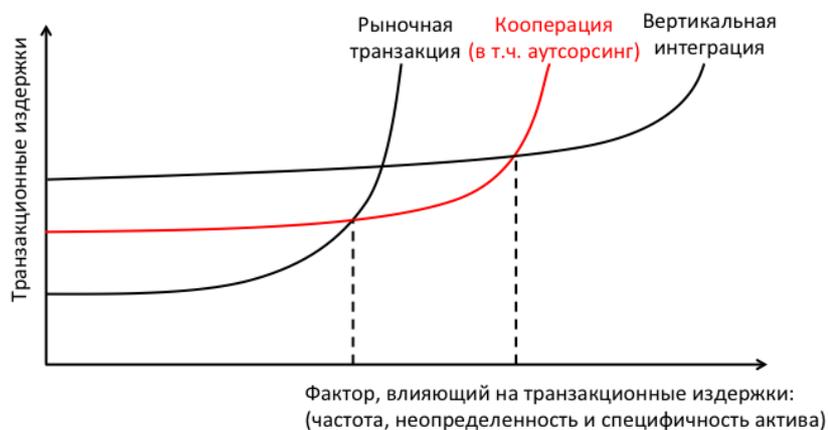


Рисунок 1. Транзакционные издержки и аутсорсинг

Источник: составлено по [27], адаптировано авторами

Таким образом, именно во втором случае, когда сделка (транзакция) носит специфический характер, имеет значительные особенности, часто повторяется, однако не настолько проста, чтобы совершить ее на рынке, и не настолько чрезвычайно специфична и сложна, чтобы делать ее самому, возникает питательная среда для появления отношений долгосрочной кооперации (аутсорсинга).

Яркий пример такого рода транзакций – ИТ услуги. Долгое время информационные технологии и компьютеры были сложны и являлись уделом избранных сотрудников в штате компаний. Однако с развитием технологий стало понятно, что профессионалы на рынке могут делать это дешевле и лучше. Большинство исследователей аутсорсинга приводят 2 хрестоматийных примера в области ИТ, с которых, как утверждается, и начался аутсорсинг как явление. В 1989 году корпорация Истман Кодак передала на аутсорсинг обработку

информации другой американской фирме – IBM (сумма контракта составила 500 млн долл.). В том же году тогда американский энергетический гигант Энрон передал EDS свои ИТ функции на 750 млн долл. Российский рынок в этом плане не является исключением. ИТ аутсорсинг становится все более и более популярен среди компаний. Если раньше всю инфраструктуру – вычислительные мощности (т.н. «железо») и программное обеспечение (ПО) – они стремились создать у себя на балансе, то сейчас все более популярным становятся облачные технологии (когда «железо» и ПО фактически арендуется у сторонних профильных игроков). Годовой оборот облачных технологий за последние годы вырос с нуля до 13 (оценка Ростелекома), 22 (оценка IDS) или даже 88 млрд рублей (оценка компании Odin) [1]. И растет этот рынок в России темпами, невиданными для стагнирующей экономики – на 25-30% в год [15].

Борьба за конкурентные преимущества

Вторым столпом, на котором держится аутсорсинг, является стремление фирм победить в конкурентной борьбе за счет конкурентных преимуществ.

Автором теории конкурентных преимуществ считается Майкл Портер, профессор Гарвардской бизнес-школы. В своей наиболее фундаментальной работе «Конкурентное преимущество» в 1985 году Портер утверждал, что фирмы выигрывают в борьбе за клиента за счет того, что делают что-то лучше других, и это что-то (конкурентные преимущества), как раз то, что нужно покупателям [23].

Теория конкурентных преимуществ по Портеру состоит из трех постулатов.

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

2. Все виды деятельности фирмы в предложенной Портером модели создания цепочки ценности (value chain) делятся на основные и вспомогательные.

3. На внутренние процессы внутри цепочки создания ценности внутри фирмы постоянно влияет конкуренция, которая действует с четырех сторон – известные 4 рыночных силы – влияние потребителей, влияние поставщиков, угроза появления новых конкурентов и угроза появления товаров-заменителей.

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.

Примером такого сосредоточения на конкурентных преимуществах является российский банковский сектор. Поначалу российские банки, как государственные, так и коммерческие, были склонны делать все сами, в том числе решать проблемы с взысканием просроченной задолженности. Однако связанные с этим издержки (необходимость содержать штат юристов, колл-центры и т.д.) толкнули банки к передаче этой работы аутсорсинговым компаниям, которые на этом специализируются – коллекторам. Так появились крупные игроки рынка – Первое коллекторское бюро, Секвойя кредит консолидейшен и другие, а сам рынок передаваемых на аутсорсинг долгов вырос до 550 млрд рублей и продолжает расти [2]. Банки же сосредоточились на своих основных конкурентных преимуществах – повышении качества обслуживания клиентов, контроле рисков, расширении депозитной и кредитной базы.

Теория конкурентного преимущества была позже развита в ресурсную теорию фирмы (resource based view), затем в теорию ключевых компетенций (core competencies) [24, 25], а позже – в теорию динамических умений (dynamic capabilities или competencies) [26], а также в теорию делегирования полномочий Гарцбургской модели управления [4]. Все они подробно изучаются на любом курсе стратегии в рамках МВА.

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 (hard to imitate).

Произошёл переход от осознания конкурентных преимуществ компании как материальных ресурсов к нематериальным активам –

знаниям. Ресурсы – физические активы, такие как фабрики, станки, машины – очень нестабильное преимущество. Конкуренту легко купить или построить такие же. Ключевые компетенции, то есть знания, умения управлять этими ресурсами, – более стабильное преимущество. Но и оно может быть скопировано конкурентами, ведь этому можно научиться или перекупить специалистов.

Именно поэтому в основе конкурентного преимущества должны лежать динамические компетенции. То есть фирмы должны постоянно совершенствовать свои умения и навыки, 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.

За примерами, подтверждающими правоту исследователей конкурентных преимуществ на российском рынке, далеко ходить не надо. Производители металлов, которые рассчитывали на долгосрочный рост потребления и цен, в результате сырьевого кризиса 2008–2009 гг. и 2014–2016 гг. обнаружили, что их многомиллиардные инвестиции в производство окупятся далеко не так скоро, как они планировали, если окупятся вообще. Это произошло и с Евразом, и с Норникелем, и с ММК и многими другими. Интереснее всего, наверное, пример Русала, который до последнего оттягивал ввод Богучанского алюминиевого завода с новейшим оборудованием. В ту же ситуацию попали и производители угля, в первую очередь Мечел. Причина в том, что построить металлургические и горнодобывающие предприятия не так сложно, и всегда найдутся игроки, которые сделают это (пусть со значительными инвестициями) дешевле – например, международные гиганты ВНР Billiton, Anglo American и Rio Tinto, имеющие производства в Австралии и ЮАР, а также китайские сталевары.

Одновременно компании, которые постоянно стремятся к инновациям, продолжают расти, несмотря ни на какие кризисы – это и Яндекс, и Mail.ru Group, и Лаборатория Касперского, и компания Abby. Эти компании – яркое подтверждение тому, что динамические компетенции, а не физические активы (пусть даже самые современные) – залог успеха в современном бизнесе.

Теория социального обмена

Стремление к конкурентным преимуществам и поиску оптимальных транзакционных издержек, безусловно, дают ключ к пониманию происхождения аутсорсинга. Однако даже в совокупности они представляют механистический подход к возникновению этого явления. Вместе с тем рынки и люди обладают ограниченной рациональностью.

Поэтому очень важную роль в понимании аутсорсинга играют межличностные отношения. На практике этот фактор имеет решающее значение. Как часто нам приходится слышать: «он будет нашим поставщиком, я его хорошо знаю и доверяю ему». В отсутствие совершенной информации о рынках и фирмах менеджеры вынуждены опираться на личные знания и знакомства.

На этом и базируется теория социального обмена и теория доверия.

Теория социального обмена возникла во многом из теории фирмы в попытке объяснить влияние межличностного общения, взаимозависимости, которая возникает между партнерами в экономических отношениях [21].

Социальный обмен в экономике основан на одном из старейших подходов в поведенческой психологии, которая понимает взаимодействие между индивидами как обмен ресурсами, причем не только материальными (деньги, товар), но и нематериальными (социальные атрибуты, дружба, приязнь и т.д.). Стороны вступают в социальные отношения, потому что считают, что эти отношения будут для них выгодными. Американский социолог Питер Блау одним из первых еще в 1960-х гг. вводит понятие «теория социального обмена» [18].

Таким образом, стороны оценивают экономические отношения не только с точки зрения их коммерческих выгод, но и с позиции социальной компоненты – эмоционального удовлетворения от работы, достижения личного успеха, самосовершенствования и реализация своих амбиций и т.д. Причем последние иногда ценятся людьми выше экономической целесообразности [4]. Как отмечает Питер Блау, «наиболее важные преимущества в социальном обмене не имеют материальной стоимости, на которую можно повесить ценник, как, например, социальное признание и уважение» [18].

По мере развития отношений между сторонами возникают следующие ключевые элементы теории – доверие и вовлеченность (trust and commitment). Доверие ведет к углублению отношений, которые теперь определяются не только формальными положениями договора, но и неформальными связями [18].

В 1990-х гг. доверие и вовлеченность сформировались в самостоятельную теорию, автором которой можно назвать американских ученых-бихевиористов Роберта Моргана и Шелби Ханта [22]. Именно они попытались совместить понятия социального обмена и оппортунизма в объяснении отношений между фирмами.

Доверие к партнеру поистине может творить чудеса – оно подтолкнуло к аутсорсингу даже самый консервативный институт российского общества – армию. Министерство обороны планирует построить совместно со структурами крупного российского частного предпринимателя Андрея Бокарева 24 перевалочно-логистических комплекса (ПЛК), которые к 2020 году должны заменить существующие сейчас 330 баз и складов. Это позволит в 2 раза сократить затраты на хранение и склады (около 15 млрд рублей) [12]. Причина такого доверия к частному сектору в том, что Андрей Бокарев хорошо зарекомендовал себя как партнер Минобороны и Ростеха по целому ряду проектов – он является совладельцем Ижевского завода по производству стрелкового оружия (в т.ч. автомата Калашников), владеет предприятиями по строительству военных кораблей для Минобороны и пограничной службы. Это же, кстати, позволило Трансмашхолдингу Бокарева стать крупнейшим аутсорсинговым партнером РЖД по поставке и ремонту подвижного состава.

Ученые предложили различать между отдельными (разовыми) сделками и долгосрочными отношениями [22]. Доверие и вовлеченность ведут к тому, что стороны стараются сотрудничать более тесно для сохранения инвестиций в отношения, которые они уже сделали. Эти же факторы помогают сторонам удержаться от соблазна вступить в краткосрочные альтернативные партнерские отношения, сделав выбор в пользу долгосрочных выгод от продолжения сотрудничества с существующим партнером. Наверное, по этой причине ПЛК Минобороны отданы структурам Бокарева в долгосрочную концессию на 16 лет.

Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что доверие, не подтвержденное компетенцией, при ослабленном контроле может

приводить к катастрофическим последствиям. Именно поэтому многие аутсорсинговые отношения, построенные в основном на доверии, провалились. Опора на доверие в первую очередь, кстати, весьма характерная черта бизнеса и присуща менталитету постсоветского пространства.

Теории социального обмена, доверия и вовлеченности имеют огромное значение для понимания аутсорсинговых отношений, так как заполняют пробел в понимании того, почему некоторые отношения с одними и теми же экономическими результатами воспринимаются сторонами как успешные, или как провальные.

Тенденции в теории аутсорсинга

Приведенные выше фундаментальные понятия важны для понимания аутсорсинга, однако теория не стоит на месте, так как предмет ее исследования – фактические отношения между компаниями, также постоянно меняются и эволюционируют. С тех пор, как свет увидели указанные выше теории, отношения аутсорсинга сильно изменились. Если в 1980-90-х гг. прошлого века компании стремились заключать долгосрочные многомиллиардные контракты длиною в 5-7 лет, то сейчас тенденция совершенно четко сместилась в сторону более краткосрочных, менее масштабных, более гибких аутсорсинговых отношений.

В частности Линда Коэн и Элли Янг предлагают переосмыслить традиционное деление на собственные силы или аутсорсинг и взглянуть на аутсорсинг не как на конечный процесс, а как на постоянно меняющийся механизм адаптации к внешней экономической реальности [20].

Коэн и Янг предпочитают говорить о **сорсинге** (от английского source – источник, ресурс). При этом 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. Янг и Коэн предлагают забыть раз и навсегда о статике. Бизнес – это динамика.

Источники ресурсов должны рассматриваться в динамике. То, что отдавалось на аутсорсинг, может быть возвращено внутрь компании, приобретено как самостоятельный бизнес для создания внутреннего объединенного центра обслуживания (shared services), опять отдано на аутсорсинг или в отдельное/совместное предприятие с поставщиком услуг, иметь любые другие формы. Важно то, что это не линейный процесс, это циклический процесс, «колесо сорсинга» для бизнеса, который существует, пока оно крутится (рис. 2).

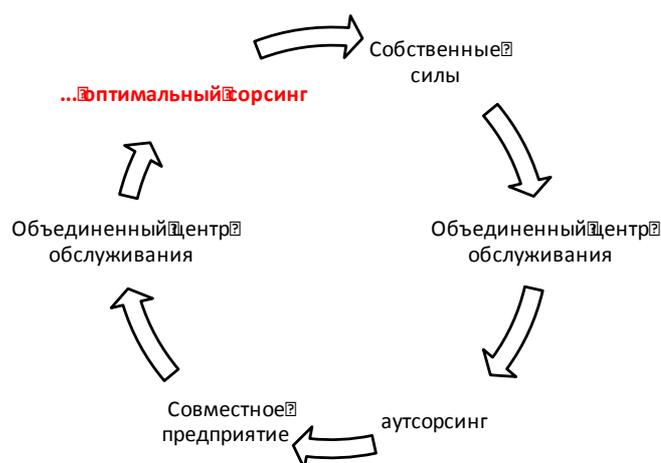


Рисунок 2. Круговорот сорсинга

Источник: составлено авторами

Примеров круговорота сорсинга в мире множество. Так, например, общеизвестно, что многие международные компании, в том числе в США, переносили производства в Китай для снижения издержек. Однако сейчас наблюдается обратный процесс – американские компании спустя годы возвращают производства обратно в свою страну. По данным ежегодного опроса руководителей промышленных предприятий США, проведенного The Boston Consulting Group, 17% сообщили, что активно занимаются возвращением производства в США. Это в 2,5 раза чем в 2012 году. Причин тому много – это и вопросы качества, и сохранения инженерных ноу-хау, и близость к потребителю [16]. На российском рынке таких примеров пока мало, однако государственная политика импортозамещения, безусловно, будет способствовать созданию у нас в стране производств, которые ранее были выведены за ее пределы (экономическую эффективность такой политики оставим в стороне).

В этом плане интересен пример Роснефти, которая изначально, как и многие российские нефтяники, продала свое бурильное подразделение. Еще в начале 2014 года Роснефть планировала избавиться и от последнего актива – РН-Бурения, обменяв его на долю в аутсорсинговой норвежской компании NADL. Однако в последствии под воздействием санкций, кризиса, стремясь больше контролировать издержки и опасаясь засилья иностранных игроков Роснефть решила перейти от аутсорсинга к инсорсингу. В 2014 году она приобрела у ВТБ Оренбургскую буровую компанию, затем выкупила активы Weatherford в России, а в 2015 г. – купила у канадской Trican Well Service Ltd ее российскую нефтесервисную дочернюю компанию. В результате собственный парк буровых Роснефти вырос с 81 до 213 в 2014 г., а потом и до 257 в 2016 г., а количество работающих бригад – с 51 до 200 и 211, соответственно. Доля инсорсинга по ремонту скважин увеличилась до 40%, а доля аутсорсинговых партнеров, в том числе крупнейшей российской Eurasia drilling company резко сократилась [14].

Интересно, что у Коэн и Янг встречается не просто классификация видов аутсорсинга. Они предлагают панель управления рисками и выгодами разных аутсорсинговых отношений (**шкалу сорсинга**) (рис. 3). Выберите одного подрядчика, говорят они, и будете больше контролировать предоставление услуги. Хотя качество и цена услуги одного мега-подрядчика могут быть не самыми оптимальными.

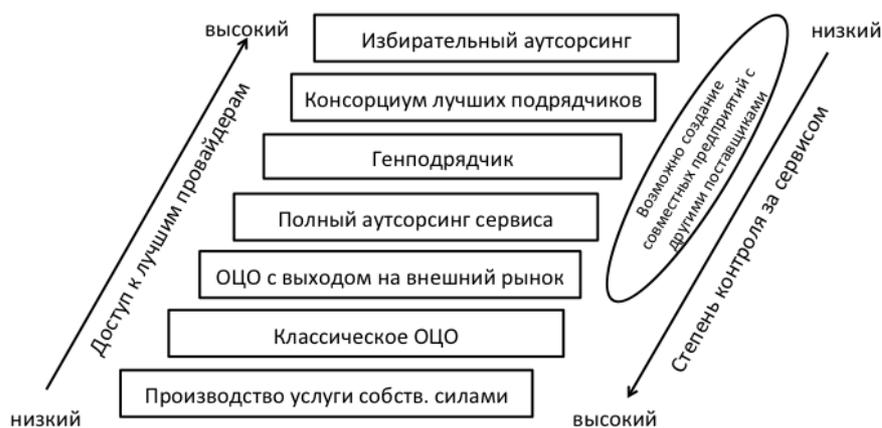


Рисунок 3. «Шкала сорсинга»

Источник: [14, с. 91]

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

преимущества. Хотите получить лучшие цены от лучших провайдеров – тогда придется раздробить большую услугу на составные элементы и закупать ее у, возможно, разных подрядчиков. Только это потребует большой работы со стороны заказчика по интеграции разных поставщиков и их услуг для получения желаемого результата. Именно в этом постоянном поиске формы потребления предприятием ресурсов, в наибольшей степени отвечающей стратегии компании, ситуации на рынке, действиями конкурентов и т.д. и заключается сорсинг.

Вместе с тем важно понимать, что у цикла сорсинга должны быть определенные временные рамки. Изменения не могут происходить постоянно, как и невозможна ситуация с полным отсутствием изменений – «продолжительная консервация (порядок) и продолжительные изменения (хаос) ставят под угрозу выживание». Так, в нашем организме сердце за восемь дней до своей остановки бьется ритмичнее, а за 13 часов хаотическое колебание исчезает почти полностью [4].

Пример движения по шкале сорсинга – Universal Cargo Logistics (UCL) Владимира Лисина. Владелец Новолипецкого металлургического комбината изначально создал транспортную компанию для обслуживания потребностей собственного металлургического производства (классический объединенный центр обслуживания – ОЦО). Однако позднее после приобретения Первой грузовой компании у РЖД, решил построить отдельный логистический холдинг. В результате ОЦО выросло в самостоятельный бизнес в виде универсального логистического ж/д оператора, занимающего четверть российского рынка железнодорожных перевозок. Сегодня UCL объединяет UCL Rail (железнодорожные перевозки, сюда вошла купленная у РЖД ПГК), UCL Port (стивидорные услуги – Морской порт Санкт-Петербург, Туапсинский и Таганрогский порты) и VBTN (судоходные компании и судостроение). Объемы деятельности компании росли постепенно, с 20 млрд руб. оборота в 2010 г. до 160 в 2013 г. Яркий пример того, как объединенный центр обслуживания поднялся вверх по шкале сорсинга и стал крупным самостоятельным рыночным игроком.

Заключение

Именно в совокупности три движущие силы помогают понять суть аутсорсинга. С одной стороны – в борьбе за прибыль

предприниматели стремятся снизить издержки, минимизировать затраты. Но это происходит не со всеми процессами в фирме, так как некоторые, которые являются конкурентным преимуществом, наоборот, требуют значительных инвестиций. Однако «издержки» и «фокус внимания» одни не способны объяснить природу и суть долгосрочного делегирования процессов сторонним компаниям – между партнерами должны сложиться отношения доверия, иначе их партнерство обречено на провал.

Таким образом, стремление к снижению и прозрачности затрат, конкурентные преимущества и элементы социального обмена, основанные на компетенции и профессионализме – основные элементы, которые объясняют возникновение и эволюцию аутсорсинга.

Одновременно круговорот сорсинговых отношений и постоянные «переключения» на сорсинговой панели Янг и Коэн позволяют наиболее точно классифицировать многообразие современных видов аутсорсинга (рис. 4).

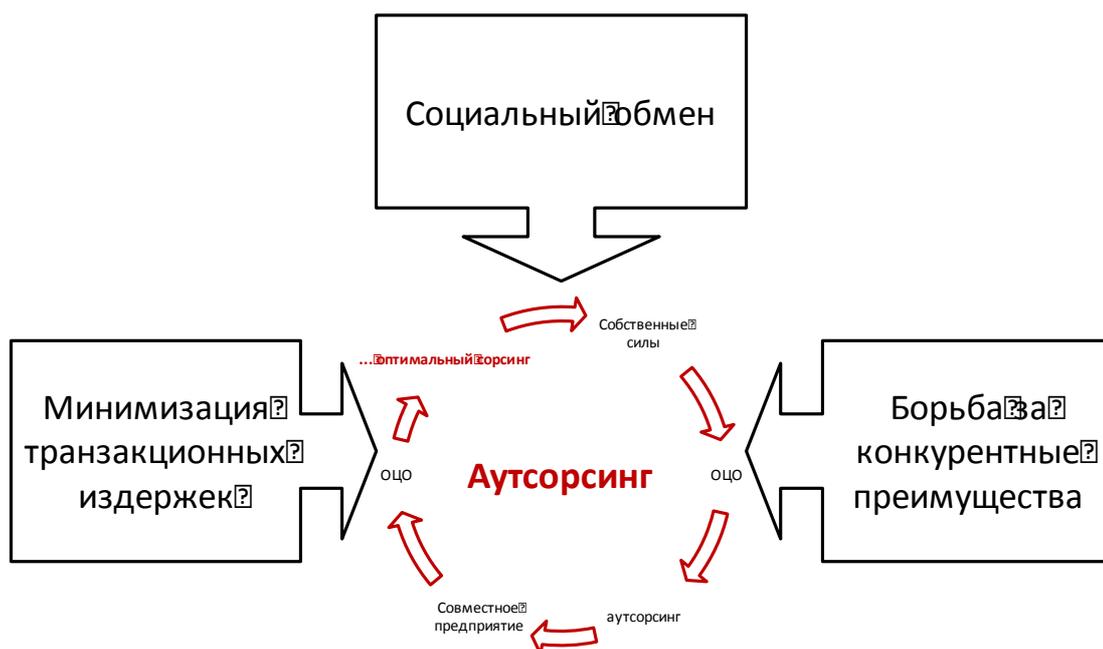


Рисунок 4. Ключевые теории, объясняющие аутсорсинг

Источник: составлено авторами

В определенном смысле аутсорсинг становится своего рода элементом «неформальной организации компании», когда аутсорсинговые контракты становятся единым организмом с «формальной организацией» - юридическим лицом заказчика [4].

Традиционные теории и новые подходы помогают понять суть аутсорсинга, однако современным российским предпринимателям и менеджерам, равно как и исследователям важно понимать их практическую применимость. Подавляющее большинство теорий – западные. И это абсолютно естественно. Рыночные отношения, а, следовательно, отношения аутсорсинга в западном мире имеют гораздо большую историю.

Одновременно примеры из практики ведения российского бизнеса, которые приведены авторами в настоящей статье, доказывают, что западные теории практически применимы и в российской реальности. Двадцатилетний опыт развития российской рыночной экономики говорит о том, что правила капитализма успешно и полноценно работают и у нас.

Вместе с тем российская экономика по уровню развития в целом и отношений аутсорсинга в частности недотягивает до развитых постиндустриальных стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). От советской экономики молодой российской в наследство досталось множество вертикально-интегрированных структур. «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», утверждает Майкл Портер [10]. Это подтверждают и многие российские авторы и исследователи: С.О. Календжян [3], В.В. Синяев [13], И.Л. Рудая [11], Б.А. Аникин, А.Х. Курбанов [5], В.А. Плотников [6], Н.К. Моисеева [8] и другие.

Например, несмотря на большой прогресс на пути избавления от непрофильных активов Российских железных дорог на балансе РЖД все еще остается более 100 дочерних компаний, многие из которых являются непрофильными и чьи функции могли бы быть переданы на аутсорсинг и способствовать развитию отрасли аутсорсинговых услуг в нашей стране. Это и РЖД Охрана, и ремонтные предприятия (ВРК-1, Вагонреммаш и др.), и инжиниринговые подразделения (РЖДстрой, Росжелдорпроект и пр.), и сервисные компании (РЖД здоровье, Транстелеком). И это далеко не полный перечень. Согласно расчетам авторов, проведенных с использованием системы СПАРК-Интерфакс, совокупная выручка этих компаний за 2014 год составляет более

150 млрд рублей. А это – в свою очередь, объем потенциального рынка аутсорсинговых услуг применительно только к железнодорожной монополии. Другая крупная госкомпания – Росэнергоатом, например, согласно данным СМИ, вообще только начинает выводить в дочерние компании (инсорсинг) такие базовые вещи, как клининг, питание и проч., тогда как эти функции давно переданы на аутсорсинг подавляющим большинством промышленных [9].

Вместе с тем российская экономика и российский бизнес продолжают развиваться. Все больше и больше компаний отдают части бизнес-процессов на аутсорсинг. Согласно опросам, если в кризисный 2008 год к аутсорсингу прибегали всего 4% российских компаний, то в 2015–2016 годах число таких компаний выросло до 17% [7]. Уже сейчас рынок российского аутсорсинга оценивается в триллионы рублей и продолжает расти. А степень развития рынка аутсорсинга, безусловно, будет свидетельствовать о развитии экономики в целом и совершенствовании систем управления компаниями в частности.

ИСТОЧНИКИ:

1. Облачные сервисы стали неотъемлемой частью телекоммуникационной отрасли: Интервью руководителя направления по продвижению и продаже облачных сервисов корпоративным и государственным заказчикам МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком» Эдуарда Горбунова // «Информационные технологии». Приложение к газете «Коммерсантъ» № 94. – 2016. – 31 мая. – С. 15.
2. Желобанов Д. В 2015 году коллекторы получают 550 млрд рублей новых долгов [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2015. – 24 марта. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/03/24/poltrilliona-sereznih-dolgov>
3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: Дис. ... д.э.н.: 08.00.05. – Москва, 2003. – 305 с. – С. 24.
4. Календжян С.О., Борш Г., Беме Г. Система эффективного управления. Т 1–3. – М: ИД «Дело» РАНХиГС, 2012–2015.
5. 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.
6. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика: Монография. – М.: Инфра-М, 2014. – 112 с.
7. Мануйлова А. Компании готовы отдавать больше своих функций на аутсорс // Коммерсантъ. – 2016. – 19 июля.
8. Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. – М.: Инфра-М, 2010. – 240 с.

9. *Песчинский И.* С АЭС уволят часть персонала // *Ведомости*. — 2016. — № 4014. — 12 февраля.
10. *Портер М., Кетелс, К.* Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики. — М.: ЦСР, 2007.
11. *Рудая И.Л.* Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга: Автореф. дис. ... д.э.н.: 08.00.05. — Москва, 2009.
12. *Сафронов И.* Минобороны меняет склады на комплексы // *Газета «Коммерсантъ»*. — 2016. — № 33. — 29 февраля. — С. 1.
13. *Синяев В.В.* Развитие коммерческой системы аутсорсинга в сфере строительных услуг: Автореф. дис. ... д.э.н.: 08.00.05. — Москва, 2009.
14. *Старинская Г.* «Роснефть» покупает российский бизнес канадской Trican [Электронный ресурс] // *Ведомости*. — 2015. — 16 августа. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/08/17/604984-rosneft-pokupaet-rossiiskii-biznes-kanadskoi-trican>
15. *Трошин А.* Кризис гонит облака // «Информационные технологии». Приложение к газете «Коммерсантъ» № 54. — 2016. — 31 марта. — С. 18.
16. *Хвостик Е.* Инсорсинг перешел от слов к делу // *Коммерсантъ*. — 2015. — 10 декабря.
17. *Arrow K.J.* The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation // *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System, Joint Economic Committee, 91st Cong., 1st sess. Vol. 1.* — Washington: Joint Economic Committee of Congress, 1969.
18. *Blau P.M.* On the Nature of Organizations. — New York: John Wiley & Sons, 1974. — 358 p.
19. *Coase R.H.* Nature of the firm // *Economica. New Series.* — 1937. — Vol. 4. — № 16. — P. 386-405.
20. *Cohen L., Young A.* Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility. — Boston: Harvard Business School Publishing, 2005. — 288 p.
21. *Lambe C.J., Wittmann C.M., Spekman R.E.* Social Exchange Theory in Research on Business-to-Business Relational Exchange // *Journal of Business-to-Business Marketing.* — 2001. — Vol. 8. — № 3. — P. 1-36.
22. *Morgan R.M., Hunt S.D.* The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // *Journal of Marketing.* 1994. — Vol. 58. — № 3. — P. 20-38.
23. *Porter M.E.* The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 1985. — 557 p.
24. *Prahalad C.K., Hamel, G.* The core competence of the corporation // *Harvard Business Review.* — 1990. — Vol. 68. — № 3. — P. 79–91.
25. *Quinn J.B.* Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. — New York: Free Press, 1992. — 473 p.
26. *Teece D.J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal.* — 1997. — Vol. 18. — № 7. — P. 509-533.
27. *Williamson O.E.* Transaction Cost Economics // *Handbook of Industrial Organization. Vol. 1.* — Amsterdam, New York, Oxford, Tokyo: North Holland, 1989. — 986 p. — P. 135-182.

Sergei O. Kalendzhyan, Doctor of Science, Economics, Professor, Dean of a Higher School of Corporate Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Honored Economist of Russia

Dmitriy A. Stapran, Candidate of Science, History, Doctoral student, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Three fundamental premises of the theory of outsourcing and delegation of authorities

ABSTRACT

In the article the authors present the main theories explaining the definition “outsourcing” and also tie them together in a single logical methodology. The study is based on multiple works of foreign and Russian authors, practical experience of the work of large companies and management teaching in Higher School of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. The authors of this article not only reveal the definitions of the theory, but also support them with particular examples from Russian and international business. The article will be of interest for the experts in the sphere of state management, top and medium-level managers, researchers and scholars in the field of economics and delegation of authorities (outsourcing).

KEYWORDS: outsourcing, delegating, sourcing, competitive advantages, transaction costs, social exchange
