

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 18 • Номер 2 • январь 2017
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

# Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка?

*Курбанов А.Х.* [1], *Князьнеделин Р.А.* [2], *Плотников В.А.* [3]

[1] Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулева

[2] 33 ЦНИИИ, Вольск-18, Россия

[3] Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

**АННОТАЦИЯ:**

Обеспечение эффективности применения аутсорсинга в деятельности компаний различных форм собственности представляет собой одну из сложных организационно-экономических задач. Основной причиной сложившегося положения является скептическое отношение российского менеджмента к целесообразности привлечения стороннего подрядчика для выполнения вспомогательных функций компании. Подобная практика связана с наличием определенных рисков использования аутсорсинга организациями в современных социально-экономических условиях.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** аутсорсинг, конкурентоспособность, межфирменная кооперация.

## Outsourcing: competitive advantage achievement or a trap?

*Kurbanov A.Kh.* [1], *Knyaznedelin R.A.* [2], *Plotnikov V.A.* [3]

[1] Military Academy of Logistics and Transport. Named After General of the Army A.V. Khrulev

[2] 33d Central Scientific Research Experimental Institute of the Russian Defense Ministry , Volsk-18, Russia

[3] Saint Petersburg State University of Economics, Russia

## Введение

За последние десятилетия в мировой практике использования управленческих инноваций значительное развитие получил новый подход к организации деятельности компании, именуемый аутсорсингом. Это обусловлено тем, что в современном мире глобальной конкуренции именно аутсорсинг как один из универсальных инструментов повышения конкурентоспособности организации вышел на первый план. В условиях экономической глобализации разделение труда и производственная кооперация в мировом масштабе открывают совершенно новые перспективы для применения давно известных принципов организации и управления производственной деятельностью [6, с. 113; 7] *(Kurbanov A. Kh., 2011).*

Активизация перехода российских компаний на аутсорсинг была зафиксирована в 2008–2009 гг. и 2012–2014 гг., когда кризисные яв-

ления в экономике заставили многие отечественные компании перейти к поиску и использованию эффективных инструментов экономии затрат. То есть внедрение аутсорсинга у управленцев-практиков, по-видимому, ассоциируется с инструментарием антикризисного менеджмента. Очевидно, это связано с характеристиками и свойствами данной формы организации деятельности. Насколько оправдано такое мнение? Как аутсорсинг влияет на эффективность бизнеса? Это необходимо выяснить, именно этим вопросам будет посвящена статья.

## Понятие аутсорсинга и преимущества его использования

Под аутсорсингом понимается управленческая стратегия компании, реализуемая в процессе передачи работ и услуг стороннему исполнителю, основанная на фундаментальном принципе разделения труда, организованная в виде устойчивого бизнес-процесса и направленная на повышение эффективности организации и снижение издержек [3; 4; 5, с. 132] *(Kotlyarov I. D., 2015; Kotlyarov I. D., 2015; Kurbanov A. Kh., 2011).*

Принципиальное отличие аутсорсинга от других форм контрактного сотрудничества состоит в гарантии ответственности со стороны исполнителя за выполнение переданных на сторону работ (услуг), а также в наличии постоянной (как правило, долгосрочной) основы этого сотрудничества.

Анализ отечественного и зарубежного опыта [1–4; 7–11] *(Golubev A. A., Ovsyannikova N. V., 2016; Zavalko N. A., Mikhalyov E. O., 2014; Kotlyarov I. D., 2015; Kurbanov A. Kh., Popov A. S., 2013; Kurbanov A. Kh., Popov A. S., 2013; Plotnikov V. A., 2010; Saakyan V. M., Kurilenko I. B., Sidorenko E. E., 2014; Samsonov M. I., Altunina Yu. O., 2015)* показывает, что применение аутсорсинга является эффективным, если:

**ABSTRACT:**

The article shows that the ensuring of outsourcing application in the activity of companies of different types of ownership is a very complex organizational and economic problem. The main reason is the skepticism of the Russian management about the expedience of the third-party contractor involvement in execution of auxiliary functions. Such practice is connected to certain risks of outsourcing usage by the companies in modern socio-economic situation.

**KEYWORDS:** Outsourcing,competitiveness, intercompany collaboration.

**Received: 012.01.2017 / Published: 31.01.2017**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Kurbanov A.Kh. (kurbanov-83@yandex.ru)

**CITATION:**

Kurbanov A.Kh., Knyaznedelin R.A., Plotnikov V.A. (2017) Autsorsing: dostizhenie konkurentnyh preimuschestv ili lovushka? [Outsourcing: competitive advantage achievement or a trap?]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 18. (2). – 185-192. doi: 10.18334/rp.18.2.37362

- компания принимает решение сосредоточить ресурсы на основном виде деятельности, представляющем ее стратегические преимущества перед конкурентами (при этом важно соблюдать условие обязательного сохранения ключевых компетенций внутри компании, не допустив передачи излишней информации и ключевых полномочий аутсорсерам);
- организация переживает период внутренних перемен (реструктуризация, процесс слияния, поглощения);
- наблюдается устойчивая тенденция роста бизнеса, пропорционально происходит увеличение объема выполняемых функций (в этом случае применение аутсорсинга избавляет от необходимости найма дополнительного персонала и оборудования соответствующих рабочих мест);
- стоимость неосновных бизнес-процессов, выполняемых внутренними подразделениями, становится непропорционально высокой (аутсорсинг при этом может обеспечить получение положительного экономического эффекта);
- организация имеет обоснованные претензии к уровню сервиса, предоставляемого внутренними службами (вполне возможно, что компании не хватает административного или технического опыта для производства нужных услуг; в этом случае использование квалифицированных аутсорсеров создаст условия для повышения качества соответствующих услуг);
- существует объективная необходимость поддержания долгосрочной технологической и экономической жизнеспособности вспомогательной деятельности.

## Проблемные вопросы применения аутсорсига

Следует признать, что, несмотря на все достоинства аутсорсинга, у этой модели есть немало рисков, к основным из которых следует отнести возможную утечку конфиденциальной информации, отсутствие оперативных рычагов воздействия и управления процессами, переданными аутсорсеру, постепенное неподконтрольное повышение цен за предоставляемые услуги и ряд других [5, с. 132] *(Kurbanov A. Kh., 2011).*

**ОБ АВТОРАХ:**

***Курбанов Артур Хусаинович,*** профессор кафедры материального обеспечения, доктор экономических наук, доцент (kurbanov-83@yandex.ru)

***Князьнеделин Радислав Алексеевич,*** старший научный сотрудник, кандидат экономических наук (radislav@yandex.ru)

***Плотников Владимир Александрович,*** профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли, доктор экономических наук, профессор (plotnikov_2000@mail.ru)

**ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Курбанов А.Х., Князьнеделин Р.А., Плотников В.А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 2. – С. 185–192.
doi: 10.18334/rp.18.2.37362

Обратимся к процессу взаимодействия между заказчиком услуг (аутсорси) и исполнителем (аутсорсером) с точки зрения возможной реализации альтернативных сценариев сотрудничества (*рис. 1*).

В первом случае аутсорси получает существенные конкурентные преимущества за счет концентрации на основном виде деятельности и передачи второстепенных функций сторонней специализированной организации (приемлемый сценарий); во втором случае аутсорси попадает в неблагоприятную ситуацию, поскольку, привлекая аутсорсера, лишается рычагов оперативного решения возникающих задач, а усиление степени влияния сторонней организации позволяет ей формировать свое видение отношений в рамках аутсорсингового контракта и в некоторой степени определять порядок взаимодействия с заказчиком на более выгодных для себя условиях (неприемлемый сценарий).

Необходимо отметить, что возможен переход от одного сценария развития событий к другому, поскольку процесс взаимодействия между участниками аутсорсингового контракта является весьма динамичным. По нашему мнению, развитие неприемлемого сценария представляет собой не что иное как «ловушку аутсорсинга» – ситуацию, характеризующуюся проявлением рисков, обусловленных передачей вспомогательных функций компании сторонним организациям на удаленное администрирование.

Рассмотрим наиболее распространённые проявления негативного сценария взаимодействия с аутсорсером. При реализации данного сценария компания находится под влиянием группы рисков, среди которых:

- риск низкой компетенции (отсутствие опыта или недостаточный опыт работы в рамках аутсорсинга у заказчика, с одной стороны, и заявленный, но не подтвердивший себя опыт у исполнителя-аутсорсера, с другой стороны);




**Рисунок 1.** Возможные сценарии реализации стратегии аутсорсинга
*Источник:* разработано авторами

- риск недостаточного уровня методического обеспечения (отсутствие стандартов и методологии влечет за собой сложность измерения результата и качества обслуживания);
- риск получения отрицательного результата (провал внедрения аутсорсингового проекта);
- риск снижения качества человеческого капитала (возможно снижение производительности труда собственного персонала);
- риск нарушения конфиденциальности (потеря критических для бизнеса знаний и информации);
- риск невозможности проведения контроля (компании необходимо обеспечить наличие эффективной системы контроля процесса обслуживания);
- риск монопольной зависимости (в случае передачи большого объема функций сторонней организации можно столкнуться с проблемой зависимости от внешнего источника);
- риск банкротства аутсорсера (неисполнение аутсорсером своих обязательств, расторжение контракта).

Рассмотренные нами риски могут проявляться в комплексе и последствия их воздействия могут быть различными. В том числе возможно возникновение ситуации, приводящей к необратимой реализации негативного сценария.

При этом мы считаем, что причиной возможных сложностей является не сам аутсорсинговый подход, а неправильное, неоправданное его применение. Конечно, аутсорсинг порождает фундаментальные риски, более половины которых нельзя избежать. Это и вопросы защиты интеллектуальной собственности, и риск раскрытия конфиденциальной информации, потери институционального знания и контроля над функциями, подвергнувшимися аутсорсингу, и др.

Надо понимать, что аутсорсинг часто снижает способность организации оперативно реагировать на изменения на рынке. Он может вызвать внутренние организационные, корпоративные и экономические проблемы. Это та цена, которую, возможно, придется заплатить организации за новые открывающиеся перед ней возможности и предполагаемые финансовые выгоды.

Следует также признать, что в настоящее время, в силу короткой истории становления и развития рыночного хозяйства в России, необходимая институциональная основа для аутсорсинга сформирована недостаточно. Специфической чертой российской хозяйственной структуры является то, что российские крупные предприятия развиваются на фоне слабого развития малого и среднего предпринимательства. В России малые предприятия занимаются в основном торговлей и посреднической деятельностью. В этой связи особый интерес представляет сотрудничество малых и крупных предприятий в рамках деловых сетей, построенных на принципах аутсорсинга [1].

## Заключение

Подводя итог, сделаем некоторые выводы:

- применение аутсорсинга, с одной стороны, может способствовать развитию бизнеса, а с другой – увеличивает риски его ведения;
- прежде чем внедрять аутсорсинговую модель в практику деятельности компании, необходимо провести анализ рисков и разработать стратегию управления ими;
- в случае непринятия в расчет возможных негативных последствий взаимодействия с исполнителями функций, передаваемых на удаленное администрирование, компания-заказчик может столкнуться с таким явлением, как «ловушка аутсорсинга»;
- для сокращения возможных негативных последствий аутсорсинга необходимо предусмотреть возможность возврата функций, переданных стороннему ис***полнителю, и восстановления в структуре компании внутреннего обеспечивающего подразделения.***

## ИСТОЧНИКИ:

1. Голубев А. А., Овсянникова Н. В. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 4. – с. 104-11.
2. Завалько Н. А., Михалёв Е. О. Идентификация рисков использования аутсорсинга в сетевых предпринимательских структурах // Вестник академии. – 2014. – № 3. – с. 29-34.
3. Котляров И. Д. Аутсорсинг как форма межфирменной кооперации: теоретический анализ // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2015. – № 5. – с. 19-31.
4. Котляров И. Д. Аутсорсинг персонала и аутстаффинг как инструменты усиления отчуждения труда // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: экономика. – 2015. – № 1. – с. 44-46.
5. Курбанов А. Х. Актуальные проблемы логистического аутсорсинга // Транспортное дело России. – 2011. – № 7. – с. 132-134.
6. Курбанов А. Х. Концепция аутсорсинга процессов и её практическое применение // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2011. – № 2. – с. 113-118.
7. Курбанов А. Х., Попов А. С. Моделирование процесса реализации концепции аутсорсинга в организации // Экономическое возрождение России. – 2013. – № 2 (36). – с. 111-114.
8. Мансурова Н. А., Мардиян С. В. Принятие решений при переходе на кадровый аутсорсинг // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». – 2016. – № 2. – с. 151-158.

9. Плотников В. А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденция строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооруженных Сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика. – 2010. – № 2 (10). – с. 85-88.
10. Саакян В. М., Куриленко И. Б., Сидоренко Е. Е. Передача на аутсорсинг с точки зрения рисков // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: Сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Ответственный редактор Горохов А. А. Курск, 2014. – с. 127-130.
11. Самсонов М. И., Алтунина Ю. О. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления фирмой // Вестник МГУП имени Ивана Фёдорова. – 2015. – № 3. – с. 136-140.

## REFERENCES:

Golubev A. A., Ovsyannikova N. V. (2016). Autsorsing kak instrument povysheniya effektivnosti oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossiyskoy Federatsii [Outsourcing as a tool to raise efficiency of Russian war industry]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. (4). 104-11. (in Russian).

Kotlyarov I. D. (2015). Autsorsing kak forma mezhfirmennoy kooperatsii: teoreticheskiy analiz [Outsourcing as a form of interfirm cooperation: a theoretical analysis]. Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk. (5). 19-31. (in Russian).

Kotlyarov I. D. (2015). Autsorsing personala i autstaffing kak instrumenty usileniya otchuzhdeniya truda [Staff outsourcing and outstaffing as tools of worker's alienation strengthening]. Vestnik Ivanovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: ekonomika. (1). 44-46. (in Russian).

Kurbanov A. Kh. (2011). Aktualnye problemy logisticheskogo autsorsinga [Current problems of logistics outsourcing]. Transportnoe delo Rossii. (7). 132-134. (in Russian).

Kurbanov A. Kh. (2011). Kontseptsiya autsorsinga protsessov i eyo prakticheskoe primenenie [The concept of outsourcing processes and its practical application]. Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment. (2). 113-118. (in Russian).

Kurbanov A. Kh., Popov A. S. (2013). Modelirovanie protsessa realizatsii kontseptsii autsorsinga v organizatsii [Simulation of the concept of outsourcing in the organization]. Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. (2 (36)). 111-114. (in Russian).

Mansurova N. A., Mardiyan S. V. (2016). Prinyatie resheniy pri perekhode na kadrovyy autsorsing [The decision-making support in transition to hr-outsourcing]. Vestnik TvGU. Seriya «Ekonomika i upravlenie». (2). 151-158. (in Russian).

Plotnikov V. A. (2010). Integratsiya voennogo i grazhdanskogo sektorov ekonomiki kak tendentsiya stroitelstva voennoy organizatsii strany (po materialam Tyla Vooruzhennyh Sil Rossiyskoy Federatsii) [Integration of military and civil sectors of economy as the tendency of the military organization of the country building (on materials of the Russian Federation Armed forces Rear)]. Vooruzhenie i ekonomika. (2 (10)). 85-88. (in Russian).

Saakyan V. M., Kurilenko I. B., Sidorenko E. E. (2014). Peredacha na autsorsing s tochki zreniya riskov [Outsourcing in terms of risk] The study of innovative potential of society and the formation of its strategic directions of development. 127-130. (in Russian).

Samsonov M. I., Altunina Yu. O. (2015). Autsorsing kak instrument povysheniya effektivnosti upravleniya firmoy [Outsourcing as a tool for improving the management of the firms]. Vestnik MGUP imeni Ivana Fyodorova. (3). 136-140. (in Russian).

Zavalko N. A., Mikhalyov E. O. (2014). Identifikatsiya riskov ispolzovaniya autsorsinga v setevyh predprinimatelskikh strukturakh [Identifying the risks of outsourcing in the network business structures]. Vestnik akademii. (3). 29-34. (in Russian).