этапы и закономерности развития аутсорсинговых отношений: опыт запада и уроки для россии

Аннотация

В статье представлены история развития аутсорсинговых отношений, периодизация этапов и формы аутсорсинга, возникающие на каждом из них; показано, что развитие аутсорсинга ведет к наращиванию функционального содержания аутсорсинговых отношений, изменяющего принципы организации производственного процесса, системы управления, механизма формирования стоимости компании-аутсорси и обеспечивающего им получение устойчивых конкурентных преимуществ и рентного дохода.

Ключевые слова: аутсорсинг, международный производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов (BPO), IT-аутсорсинг, аутсорсинг знаний (KPO), глобальная (мультиферменная) цепочка стоимости, виртуальная компания, «оболочечная» компания

Маркеева Галина Александровна
соискатель, ст. преподаватель, Сердобский филиал Пензенского государственного университета
galochkamarkeeva@mail.ru

Михнева Светлана Георгиевна
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономической теории и мировой экономики, Пензенский государственный университет
econm@pnzgu.ru

Стремление к успешному ведению предпринимательской деятельности и повышению уровня конкурентоспособности своей продукции заставляет руководство компаний искать и применять новые формы управления бизнесом. Одной из таких форм становится аутсорсинг, сущностью которого является система отношений, возникающих при передаче компанией-заказчиком (аутсорси) некоторых видов своей деятельности специализированным компаниям-подрядчикам (аутсорсерам) на основе специальных долгосрочных договоров.

Этапы развития и виды аутсорсинга

Термин outsourcing дословно означает «на стороне», т.е. «за пределами», отражая тем самым новые подходы к производственной стратегии предприятия, когда оно отказывается от поддержки непрофильных процессов, передавая их внешним подрядчикам. В качестве весомой причины широкого распространения аутсорсинга кроме ресурсных ограничений и необходимости концентрации активов на основном стратегическом направлении деятельности следует признать необходимость осуществления корпоративных изменений с целью повышения эффективности бизнеса. Следовательно, возникновение аутсорсинга как экономического явления обусловлено требованиями рынка и формированием на него стойкого спроса.

На сегодняшний день в научной литературе нет четкого и однозначного представления об истории становления и развития аутсорсинга [1, 3, 10], о том как происходило наращивание функционального содержания аутсорсинговых отношений и какие кардинальные изменения и последствия это имело для производственно-технологической, организационной, управленческой, экономической сфер бизнес-деятельности компаний.

На наш взгляд, в качестве отправной точки в анализе этапов и закономерностей развития аутсорсинга должна рассматриваться компания-заказчик (аутсорси), т.к. именно она выступает в качестве субъекта инициирующего появление аутсорсинговых отношений, формирующего спрос на те или иные виды аутсорсинговых услуг и принимающего решение отзываться или нет на предложение компаний-аутсорсеров. Развитие аутсорсинговых отношений как формы кооперационных связей, этапы развития и виды аутсорсинга представлены на *рисунке*.

В качестве первого этапа следует выделить предысторию аутсорсинга, которая охватывает множество несистематизированных фактов использования протоаутсорсинговых отношений задолго до появления самого термина «аутсорсинг».

Общепризнано, что истоки практического аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышлен-

...возникновение аутсорсинга как экономического явления обусловлено требованиями рынка и формированием на него стойкого спроса

...в качестве отправной точки в анализе этапов и закономерностей развития аутсорсинга должна рассматриваться компания-заказчик (аутсорси)...

ности относятся к периоду «великого противостояния» в 30-е гг. XX в. двух великих менеджеров – Генри Форда и Альфреда Слоуна и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности компаний «Ford» и «General Motors» [1].

Как правило, на этом исследование раннего использования протоаутсорсингового кооперационного подхода к организации производства в отечественной литературе исчерпывается, с чем нельзя согласиться. Начиная с 50-х гг. XX столетия происходит бурное развитие транснациональных корпораций (ТНК), которое сопровождается усилением конкурентной борьбы, процессами концентрации и централизации капиталов, что актуализирует необходимость трансформации организационных и управленческих процессов на уровне таких мегакомпаний.

В связи с этим примечателен опыт компании «Тойота» по внедрению в 70-х гг. XX столетия системы «канбан» – управления снабжением. Ее внедрение потребовало не только составления программы «Планирования материального обеспечения», но и тесного взаимодействия компании с поставщиками, которым она предоставляла кредиты, оборудование, станки, технологические ноу-хау и управленческий опыт. Последнее осуществлялось переводом высших руководителей, уходящих в отставку, из ведущей фирмы в советы директоров компаний-поставщиков, которые в то время назывались не аутсорсеры, а фирмы-спутники [7].

Так в 70-х гг. компания «Тойота» имела 32 фирмы-спутника (для сравнения: «Нисан» – 35, «Хонда» – 25, «Мицубиси» – 10). Отношения субконтрактования позволили «Тойота» к 1980 г. закупать на стороне около 70% компонентов, в то время как «Дженерал Моторс» 77% компонентов еще продолжала производить сама [7].

Одновременно межфирменное кооперационное сотрудничество и взаимодействие распространяется и на область научно-исследовательских, конструкторских работ, работ по созданию новых товаров. Многие крупные компании уже не ограничиваются только выделением на эти цели крупных финансовых средств, а начинают привлекать к выполнению этих работ огромное число мелких и средних фирм, выдавая им определенные заказы.

отно
ции для России

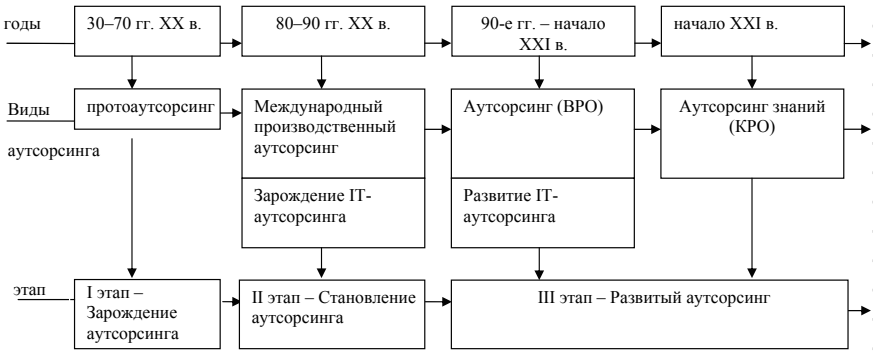

Рис. Этапы развития и виды аутсорсинга

Обычно эти заказы включали лишь часть какой-нибудь сложной модели или проекта, разрабатываемого крупной компанией. Так, концерн «Боинг», создававший модель крупного пассажирского авиалайнера «747», использовал около 1500 фирм в качестве субподрядчиков. Они включались в единый план работ, и деятельность большинства из них была полностью подчинена координирующему центру концерна [9].

Подобные примеры были обычны при создании сложных электронных систем и многих других образцов современной техники. Данные примеры свидетельствуют о существовании глубоких протоаутсорсинговых кооперационных связей. Поэтому правомерно рассмотренный выше период (30–70-е гг. XX столетия) выделить как этап формирования протоаутсорсинговых отношений. Цель таких отношений – формирование межфирменных связей, обеспечивающих устойчивые конкурентные преимущества за счет снижения издержек производства и издержек координации.

Второй этап – этап распространения международного производственного аутсорсинга – становится возможным благодаря появлению персональных ЭВМ и глобальных компьютерных систем (Интернет), что позволило снять географические ограничения в развитии кооперационных связей компаний, специализирующихся на производстве узлов, компонентов и прочих промежуточных изделий, вовлекаемых в единый процесс производства. Для примера, из общей стоимости авто-

...этап становления аутсорсинговых отношений превращает производство ТНК в систему международных связей...

цель создания глобальной цепочки стоимости – максимизировать накопление стоимости при одновременной минимизации затрат во всех звеньях цепочки...

мобиля «Понтиак» (в США) в начале 90-х гг. более 60% приходилось на долю стоимости его компонентов и услуг зарубежного производства [2]. А упоминавшаяся ранее компания «Тойота» к этому времени уже поддерживала кооперационные связи с 200 фирмами и ускоренно формировала связи с поставщиками электроники, стремясь оснастить свои машины новыми компонентами, системами и фурнитурой (цифровыми индикаторами скорости, топлива), которые к 1990 г. уже составляли приблизительно 1/5 общей стоимости автомобиля [7].

Как видим, этап становления аутсорсинговых отношений превращает производство ТНК в систему международных связей, а процесс создания стоимости в глобальные (мультифирменные) цепочки стоимости, в которых продукт одной компании становится ресурсом для другой. Цель создания глобальной цепочки стоимости – максимизировать накопление стоимости при одновременной минимизации затрат во всех звеньях цепочки, которые теперь распределены между различными компаниями и рассредоточены на широком географическом пространстве, генерируя тем самым конкурентные преимущества, распределяемые между всеми участниками сетевых взаимодействий [8].

Одновременно на втором этапе предпринимаются первые попытки внедрения IT-аутсорсинга. Так компания «Kodak» в начале 1990-х гг. пришла к выводу, что достижение лидерства в сфере IT не входит в список целей компании и все IT-подразделение «Kodak» перешло к «IBM» (для которой лидерство в сфере IT было как раз одним из основных приоритетов).

Третий этап развития аутсорсинговых отношений связан с наращиванием его функциональных характеристик и переходом от кооперации на базе фрагментации производственно-технологического процесса (подетальная, поузловая специализация) к процессной кооперации на базе фрагментации всех сфер деятельности (производственно-технологической, функциональной, вспомогательной) на бизнес-процессы. Процессный подход позволил рассматривать компанию как связанную систему бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой.

отно
ки
и для россии

В рамках принятой терминологии процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы и выходы [14].

В свою очередь каждый бизнес-процесс может быть разбит на подпроцессы или бизнес-процессы более низкого уровня.

В деятельности любой компании можно выделить три типа бизнес-процессов:

1) бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы – управляющие бизнес-процессы: корпоративное управление, стратегический менеджмент;

2) бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании – операционные бизнес-процессы: управление запасами сырья и материалов, производство, складирование и дистрибьюция готовых товаров, маркетинг, продажи и послепродажное обслуживание;

3) бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес компании – поддерживающие бизнес-процессы: управление человеческими ресурсами, развитие технологий (НИОКР), процессы измерения, анализа, улучшения, инфраструктура, обеспечение производственной сферы.

Преимущество процессного подхода состоит в создании особой архитектуры компании как системы процессов, обеспечивающей непрерывность управления как на стыке между отдельными процессами, так и при их комбинации и взаимодействии. Цель формирования процессной архитектуры компании – выявление процессов, являющихся некритическими для основных компетенций компании и передача их на BPO-аутсорсинг, при этом сконцентрировав свое внимание на ключевых компетенциях, которые остаются внутри компании – инсорсинг (insourcing).

При развитии третьего этапа ключевое значение приобретает стандартизация бизнес-процессов в соответствии с международной системой менеджмента качества (ИСО 9001), методологией Международной ассоциации управления проектами (IPMA) и их увязка с компьютерными системами управления качеством (КСМК) и управления производственным предприятием, обеспечивающими моделирование предприятия в целом и

процессный подход позволил рассматривать компанию как связанную систему бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой

цель формирования процессной архитектуры компании – выявление процессов, являющихся некритическими для основных компетенций компании и передача их на BPO-аутсорсинг...

автоматизированное управление каждым из его бизнес-процессов в отдельности.

Результатом такого взаимодействия становится появление виртуальных компаний. Виртуальная компания – это информационная функциональная модель, в наглядной форме моделирующая своего реального прототипа, позволяющая не только осуществлять эффективный обмен данными и управление совокупностью многочисленных и взаимосвязанных бизнес-процессов, но и проектировать их комбинации и взаимодействия как внутри компании, так и за ее пределами.

Аутсорсинг как экономическое явление

Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO) изменяет стратегию развития компании от сокращения издержек – к формированию бизнес-процессов, основанных на новых принципах создания цепочки стоимости, которая в свою очередь помогает сконцентрировать конкурентные преимущества, распределяемые между всеми участниками архитектуры бизнес-системы и выступать источником особой ренты – сверхприбыли, которая создается всеми субъектами в процессе обмена отношениями не может быть создана каждой отдельно взятой компанией. Появление ренты свидетельствует о зрелости аутсорсинговых отношений, другими словами, о том, что аутсорсинговые отношения себя экономически реализовали.

По данным журнала Fortune, как минимум 90% современных предприятий используют аутсорсинг хотя бы одного бизнес-процесса, а такие компании как «Toyota», «Honda», «Chrysler» делегируют сторонним организациям приблизительно 70% бизнес-процессов [4].

По оценкам экспертов компании «Gartner» рынок BPO растет ежегодно на 10–12%, по другим оценкам ежегодное мировое обращение услуг аутсорсинга бизнес-процессов растет на 24% [11].

На данном этапе происходит активное развитие международного аутсорсинга, начавшегося с формирования в начале XXI в. нового, активно развивающегося сегмента рынка аутсорсинга, названного «аутсорсингом знаний» (KPO – Knowledge Process Outsourcing) [11].

KPO предусматривает управление процессами, которые требуют глубокого изучения знаний высокого

отношений и для России

уровня и серьезной аналитической обработки базы данных. В таком случае на аутсорсинг передаются интеллектуалоемкие (основанные на знаниях) процессы, такие как: формирование интеллектуальной собственности и оформление патентных заявок; юридические и медицинские услуги в фармацевтике и биотехнологиях; обучение, консультации, исследования и инновационные разработки. В аутсорсинге знаний предприятие-аутсорсер не только анализирует ситуацию в рамках компетенций определенного подразделения или процесса, а имеет соответствующие возможности и полномочия для принятия управленческих решений. Аутсорсинг знаний наибольшее распространение получил на территории США.

Отличительными признаками КРО в сравнении со «стандартным» аутсорсингом бизнес-процессов является:

– интеллектуалоемкий характер бизнес-процессов на аутсорсинг;

– высокая зависимость конкурентных преимуществ предприятия-заказчика от качества бизнес-процессов знаний от данных на аутсорсинг;

– комплексный характер услуг аутсорсера знаний, что чаще всего приобретает формат готовых бизнес-решений для предприятия-заказчика.

Учитывая широкое распространение КРО некоторые экономисты предсказывают, что в XXI в. в мире будет все больше организаций, построенных по типу солнечной системы, когда под единым управлением из штаб-квартиры ТНК находится работа десятков и сотен независимых друг от друга научно-исследовательских институтов, предприятий подготовки производства, серийных заводов и торговых фирм, рассредоточенных по разным регионам и континентам земного шара, трудящихся над созданием продукта высоких технологий [6].

Такая модель производства и логистики, основанная на специальных глобальных компетенциях ТНК в виде уникальных знаний и ноу-хау и интенсивном применении самых современных информационных технологий, позволяет ТНК освободиться от многих нерентабельных операций и сосредоточиться на наиболее перспективных видах деятельности.

В этих условиях аутсорсинговые отношения в отличие от экономического формируют новый

бурный рост наукоемких высокотехнологических рынков был бы невозможен без процесса глобализации мировой экономики и роста масштабов ТНК...

зрелость аутсорсинговых отношений подтверждает и тот факт, что ... успешно продавать товар на рынке, извлекая сверхприбыль, можно и не имея своего производства...

экономико-технологический механизм позволяющий перераспределять значительную часть вновь созданной стоимости в пользу конечных высокотехнологических звеньев глобальной цепочки стоимости, обеспечивая получение ТНК постоянно воспроизводимой, устойчивой технологической (интеллектуальной или инновационной) ренты [5]. Последнее свидетельствует о полной зрелости аутсорсинговых отношений, позволяющих субъектам, инициирующим их формирование (компаниям-аутсорси), не просто извлекать из них выгоду, а занять в этих отношениях монопольное положение, обеспечивающее полный контроль за перераспределением вновь созданной стоимости в глобальных цепочках накопления стоимости.

Высокотехнологичные ТНК, распределяя свои корпорации по всему миру, взаимодействуя с компаниями аутсорсерами, создавая наукоемкие технологии через вертикально интегрированные сети, на каждом новом технологическом звене цепочки создания стоимости получают интеллектуальную ренту или инновационную прибыль.

Бурный рост наукоемких высокотехнологических рынков был бы невозможен без процесса глобализации мировой экономики и роста масштабов ТНК, которые, включаясь в процесс тиражирования высокотехнологичных рынков, получают возможность перераспределения прибыли в пользу наукоемких производств и получения сверхприбыли, основываясь на аутсорсинговых отношениях.

Зрелость аутсорсинговых отношений подтверждает и тот факт, что в условиях интенсивного развития ВРО и КРО успешно продавать товар на рынке, извлекая сверхприбыль, можно и не имея своего производства, а владея лишь известной торговой маркой. Такой вид бизнеса нашел свое распространение в последние двадцать лет и получил название, которое на русский язык можно перевести как «пустотелая» или «оболочечная» компания. В этом случае компании-аутсорсеру передается технология и лицензия на производство, хотя готовая продукция проходит как товар компании-оболочки (аутсорси). По такой схеме сегодня работают известные в мире «оболочки» – «Pepsi-Cola», «Nike», «Kodak», «Philips» и много других не менее известных западных ТНК [12].

Вывод

Проведенный анализ наглядно демонстрирует поэтапное развитие видов аутсорсинга и сопровождающее его наращивание функционального содержания аутсорсинговых отношений на каждом из этапов развития: организационных (минимизация издержек – I этап), экономических (формирование глобальных цепочек стоимости – II этап), управленческих (перераспределение вновь созданной по глобальной цепочке стоимости в пользу компаний-аутсорси – III этап), системная реализация которых способна дать колоссальный мультикативный эффект. Что в полной мере подтверждается высказыванием известного американского экономиста, лауреата Нобелевской премии Дж. Куина: «используя развитую систему аутсорсинга и новые методы электронных коммуникаций, моделирования и мониторинга компании могут на 60–90% сократить время и стоимость цикла создания продукта, на столько же уменьшить затраты на инвестиции и на несколько порядков повысить ценность своих новинок» [13].

Литература

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. – М.: Инфра-М, 2003. – 107 с.
2. Архипова М.Ю. Кооперация в промышленности // Экономические науки в современной России. – 2007. – № 1. – С. 44–57.
3. Ашмянская И.С. Аутсорсинг как новый способ производства в глобальной экономике // Научная жизнь. – 2008. – № 2 (5).
4. Аутсорсинг бизнес-процессов: «за» и «против»: Реферат статьи Джоша Берсина (Bersin J. Business Process Outsourcing: Pros & Cons) [Электронный ресурс]. – http//lib.obs.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/2005/aprel.
5. Бендиков М.А. Стратегическое планирование развития наукоемких технологий и производств (на примере космического машиностроения). – М.: ACADEMIA, 2000. – 303 с.
6. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. Монография. – М.: Инфра-М, 2013. – 47 с.
7. Макмилан Ф. Японская промышленная система. – М.: Прогресс, 1988.

8. Михнева С.Г., Маркеева Г.А. От современной концепции аутсорсинга к сетевой парадигме развития теории фирмы // Предпринимательство. – 2013. – № 8. – С. 211–217.
9. Многолет Н.И. США. Экономические рычаги в управлении промышленными фирмами. – М.: Наука, 1971. – 113 с.
10. Тринкл Б., Андерсон Э. Аутсорсинг в продажах. – М.: Добрая книга, 2006. – 208 с.
11. Широкова А.В., Авдокушин Е.Ф. Развитие международных аутсорсинговых отношений // Финансы и кредиты. – 2009. – № 21. – С. 23–32.
12. «Инвест газета». – 2002. – № 41.
13. Quinn, J.B.,Stratrgic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. – Harvard Business Review, Summer, pp. 9–21.
14. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
15. Мещерякова С.А. Цепочка ценностей при оценке эффективности аутсорсинговой стратегии // Российское предпринимательство. – 2013. – № 3 (225). – с. 56–60. – http://www.creativeconomy.ru/articles/27987/.

pn

Galina A. Markeyeva
Applicant, Senior Lecturer, Serdobsky Branch of Penza State University
Svetlana G. Mikhneva
Doctor of Science, Economics, Professor, Head of the Chair of Economic Theory and World Economy, Penza State University

Stages and patterns of the development of outsourcing relationships: western countries' experience and lessons for Russia

Abstract

The article presents the history of outsourcing relationships, stages and forms of outsourcing typical of each stage. It is shown that the development of outsourcing leads to augmentation of the functional content of outsourcing relationships which, in its turn, changes the principles of the production process organization, management system, the mechanism of price formation of the outsourcing company and this content also ensures sustainable competitive advantages and rental income.

Keywords: outsourcing, international production outsourcing, business processes outsourcing, IT-outsourcing, knowledge outsourcing, global (multi-company) cost chain, virtual company, "shell" company