

передавая, не жалея

интернализация и экстернализация как инструменты повышения конкурентоспособности бизнеса

Любая форма деятельности предприятия, предполагающая перенесение за его пределы производственных процессов, бизнес-процессов или функций коммерческого цикла, может быть определена как экстернализация деятельности. Примерами экстернализации являются долгосрочные контракты, стратегические альянсы, лицензирование и фрайчайзинг. Если принцип интернализации наиболее ярко выражен в вертикальной интеграции процессов и функций, то принцип экстернализации - в аутсорсинге.

¹Джурисон Й. Аутсорсинг в сравнении с инсорсингом // Информационные технологии в бизнесе. – СПб.: Питер, 2002. – С. 967-975.

Вотдельно взятой организации аутсорсинг связан с инсорсингом¹. Если аутсорсинг есть решение передать осуществление некоторых коммерческих функций другой организации, то инсорсинг, напротив, является решением осуществлять все работы силами собственной организации или решением вернуть себе функции, которые ранее осуществлялись посредством аутсорсинга. Аутсорсинг и инсорсинг – конкурирующие стратегии развития на уровне единичного предприятия. По некоторым оценкам *аутсорсинг*, как стратегия развития предприятий, в российской промышленности начнет интенсивно развиваться благодаря «кризису 2003», связанному с ожидаемыми массовыми сбоями устаревшего промышленного оборудования. В настоящее время рынок промышленного аутсорсинга не сформирован. Основная проблема заключается в низкой культуре доверия и, соответственно, восприятия сторонних организа-

Бережнов Г.В.
канд. экон. наук,
Астрморрыбпорт

ций лишь с позиций потенциальной опасности. Кроме того, их услуги, как правило, монополизированы, а стоимость не соответствует предоставляемому качеству.

Примером перехода российских промышленных компаний на использование аутсорсинга является ОАО «Северсталь», которое имеет целью сосредоточиться на основном бизнесе – производстве стали, а вспомогательные службы (17 ремонтных цехов) будут выделены в самостоятельное предприятие – «Северсталь-маш». По расчетам специалистов ОАО «Северсталь», рынок обслуживания промышленного оборудования на основе аутсорсинга через 3 года будет составлять 500 млн. долларов в год². Количество аутсорсинговых компаний в России исчисляется единицами. Примером такой компании является «Оникс», которая с 2000 года специализируется на сбыте фармацевтических препаратов и бытовой химии немецкой фирмы «Байер». Российские специалисты рассматривают аутсорсинг на этом рынке как способ продвижения дорогих, эксклюзивных и малоизвестных на рынке товаров³.

Что касается экстернализации, то речь здесь идет об объединении эффективных процессов, которыми владеют отдельные предприятия, в единый бизнес-процесс на основе партнерства как вне, так и в Сети.

Следует признать, что стратегия экстернализации возникла задолго до использования Сети и информационных технологий в бизнесе. В частности, об этом свидетельствует опыт британской торговой фирмы «Маркс энд Спенсер», концепция продаж которой подробно описана в отечественной литературе⁴. Во всех магазинах данной компании продаются только фирменные товары и лишь с одной торговой маркой – «Сейнт Майкл». Фирма не закупает у поставщиков готовых товаров, а приобретает только те, которые разработаны самим производителем самостоятельно, либо совместно с другим изготовителем. Организация торговли в этой фирме настолько специфична, что она может быть определена как «изготовитель товаров, не имеющий собственных фабрик». При

**аутсорсинг
и инсорсинг –
конкурирующие
стратегии
развития на уровне
единичного
предприятия**

² Разрыв полного цикла (промышленные компании переходят к аутсорсингу) // Ведомости. – 2002. – 21 января.

³ См. Кутузов Р. Аутсорсинг в фармацевтике // Ведомости. – 2002. – 19 июля. – С. Вб.

⁴ Цзе К. Методы эффективной торговли. – М.: Экономика, 1988.

**в «новой»
экономике
аутсорсинг
преобразуется в
качественно иное
явление**

этом компания не только не имеет собственных фабрик, но и не владеет акциями фирм-поставщиков. По современной терминологии это *типичная брэнд-компания*.

Таким образом, экстернализация является одной из стратегий развития предприятий и в традиционной экономике. Она подразумевает концентрацию внимания на определяющих факторах и процессах бизнеса и, как результат этого, *передачу второстепенных или специализированных процессов дочерним или внешним структурам*.

Однако в «новой» экономике аутсорсинг преобразуется в качественно иное явление и подразумевает передачу специализированным фирмам выполнение не только второстепенных и (или) специальных функций, а большинства или всех производственных функций компаний и переход к сетевому взаимодействию. Речь не идет, например, о специальном ИТ-аутсорсинге, связанном с обслуживанием сетевой инфраструктуры и электронного бизнеса⁵.

В связи с развитием информационных технологий аутсорсинг перерастает дилемму предприятия – *покупать или производить* – и рассматривается как генеральный путь развития международных экономических отношений и высшая форма современной специализации, как новая стратегия управления. Г. Минс и Д. Шнайдер называют этот процесс грядущей В2В-революцией, метакapитализмом, где действуют метарынки, построенные на основе управляемых сетей внешних производственных структур, в которых элементы цепочки «поставщик-потребитель» непрерывно заменяются все более эффективными. Это особый тип интеграции. Возникают сообщества добавленной стоимости, что связано с изменениями, произошедшими за последние десятилетия прошлого века⁶. Прежде всего это:

- сетевые технологии;
- Интернет и глобальный электронный бизнес;
- стратегии на базе глобальных сетей;
- преимущественные инвестиции в сетевые РС-технологии.

В связи с этим возникло понимание того, что

⁵ Мясникова Л.А. и др. *Постмодерн коммерции (трансформация коммерции в современном обществе)*. – СПб.: Бизнес-пресса, 2001. – С. 116

⁶ См. Минс Г. И др. *Метакapитализм и революция в электронном бизнесе*. – М.: Альпина Паблишер, 2001.

обладание и управление абсолютно всеми составляющими производства, включая оборотный капитал, не может быть дальше предпочтительной экономической моделью. Предельным выражением этого понимания является переход от традиционной к *декапитализированной* модели бизнеса. Стратегия такого перехода заключается в передаче составляющих производственного процесса, связанных с физическим капиталом, внешним структурам и в распределении их по цепочке «поставщик-потребитель». Декапитализированные бренд-компании и сетевые рынки (метарынки) представляют собой наиболее яркие проявления экстернализации бизнес-процессов, где отдельные звенья цепочки «поставщик-потребитель» оптимизированы по таким критериям, как *скорость, гибкость, стоимость, надежность, способность к быстрой интеграции*⁷.

В новой экономике реализуется стратегия, которая определяется как «система непрерывной трансформации активов». Она представляет собой стратегический процесс выбора альтернативы, связанный с инвестициями, которые могут быть вложены либо в собственную производственную цепочку, либо в развитие взаимосвязей с другими членами Сети. Это своеобразная краткосрочная стратегия, которая возникает в сетевом бизнесе. Для нее характерно *радикальное сокращение цикла стратегического планирования*⁸. В соответствии с этим растет компетентность и быстрота реакции менеджмента. Система непрерывной трансформации активов является отличительной особенностью сетевого бизнеса.

Переход к декапитализированной модели бизнеса является предпосылкой создания виртуальной организации, которая использует различные комбинации компетенций для формирования деловых сетей⁹.

Как общая, в рамках традиционного бизнеса, организационная стратегия экстернализации обладает преимуществом в гибкости¹⁰, способствуя росту конкурентоспособности отдельных предприятий, поскольку стержневые компетенции развиваются как собственные преимущест-

декапитализированные бренд-компании и сетевые рынки (метарынки) представляют собой наиболее яркие проявления экстернализации бизнес-процессов

⁷ См. Минс Г. И др. *Метакапитализм и революция в электронном бизнесе*. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – С. 32-34, 41.

⁸ Там же – С. 73.

⁹ Минцберг Г. И др. *Стратегический процесс*. – СПб.: Питер, 2001. – С. 101.

¹⁰ Дакер Д. *Стратегическое рыночное управление*. – СПб.: Питер, 2002. – С. 196, 235-236.

в новой экономике реализуется стратегия, которая определяется как «система непрерывной трансформации активов»

венные инвестиционные проекты таким образом, чтобы никто не смог не только их превзойти, но и достичь их уровня. Вообще, *утрата активов или их недооценка* как и любой другой стержневой компетенции или способности фирмы *чреватые стратегическими потерями*¹¹. Их развитие и интеграция на основе партнерства – одно из решений проблемы глобальной конкурентоспособности предприятия.

Что касается «новой» экономики, то экстернализация, как интеграция стержневых компетенций на основе сетей, представляет собой не столько выбор предприятия, сколько императив его развития. В условиях сосуществования традиционной и «новой» экономических моделей, организационно-формальная интеграция структур (предприятий и организаций) и качественная интеграция процессов, функций и стержневых компетенций в форме интернализации и экстернализации полностью не исключают друг друга, а представляют собой границы *постоянных взаимопереходов предприятия от стимулирующей составляющей рынка к регулирующей и обратно*.

Объем и динамика этих процессов составляют основную, постоянно воспроизводящуюся для предприятия проблему выбора между планированием и стихийностью, регулированием и саморегулированием, организацией и самоорганизацией, поскольку смысловозначительным критерием здесь является не интеграция или дезинтеграция, а доминирующий способ достижения и развития интеграции процессов и функций бизнеса с целью повышения его конкурентоспособности.

¹¹ См. Хасси Д. *Стратегия и планирование*. – СПб.: Питер, 2001. – С.190.

Berejnov G.V.

Candidate of Science, Astrmorrybport.

Passing, don't grudge

Internalization and externalization as the business's competitive strength increasing instruments

Any form of an enterprise's activity that supposes its industrial processes, business-processes or commercial cycle functions to be transferred out of its scope, may be defined as an externalization of activity. Long-term contracts, strategic alliances, licensing and franchise are the examples of the externalization. But if the main character of the internalization is processes and functions vertical integration, the principle of the externalization is outsourcing.