

## Концепция аутсорсингового менеджмента: актуальность и степень разработанности

© 2012 С.Б. Денисов

Московский финансово-промышленный университет “Синергия”

E-mail: bcm\_a@bk.ru

Обосновывается актуальность разработки теоретических и практических аспектов управленческой концепции аутсорсингового менеджмента, рассматриваются преимущества аутсорсинга, указывается нетождественность понятий “управление аутсорсинговой бизнес-моделью” и “аутсорсинговый менеджмент”.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, аутсорсинговая бизнес-модель, аутсорсинговый менеджмент, конкурентные преимущества, менеджмент, управление.

К числу остро стоящих проблем развития российского предпринимательства следует отнести внедрение эффективных форм комплексного обеспечения конкурентоспособности в условиях растущей динамизации конкуренции на российском и глобальном рынках.

Конкурентоспособность предпринимательских фирм определяется их ресурсным обеспечением, эффективной комбинацией в использовании собственных и внешних ресурсов. При этом понимание ресурса не сводится к финансовой стороне, а включает в себя целостную совокупность факторов, обеспечивающих предпринимательскую деятельность в условиях современной экономики. Более того, возможность привлечения предпринимателем финансовых ресурсов еще не гарантирует их удачный обмен на необходимые факторы производства на ресурсных рынках.

Значительную роль в обеспечении конкурентоспособности играют факторы организации предпринимательского бизнеса, уникальные комбинации компетенций менеджеров, способности быстрого реагирования на изменения макро- и микросреды профессионального предпринимательского бизнеса. Очевидно, что организационный капитал, как необходимый фактор конкурентоспособности современного бизнеса, должен быть создан самой предпринимательской структурой. Данный фактор, адаптированный к потребностям конкретной предпринимательской среды, не продается в готовом виде на ресурсных рынках.

Повышение роли нефизических активов в современном бизнесе, к которым можно отнести и организационный капитал, отражает важную закономерность “новой экономики”, а именно усиление внерыночных начал ресурсного обеспечения предпринимательской деятельности.

Усиление конкуренции активизируют объективные процессы дифференциации предприни-

мательских функций, в составе которых выделяются основные (ядровые, базисные, профильные) и вспомогательные (неядровые, небазисные, непрофильные).

Основные функции направлены на развитие стратегического ядра предпринимательского бизнеса, которое определяет само предназначение и миссию предпринимательской структуры, обеспечивая выпуск конечного продукта и занятие предпринимателем определенной ниши на развитых рынках. Ядровые функции предпринимательской структуры зависят от уровня базовых (ключевых) компетенций предпринимателей, рассматриваемых как продемонстрированные своему окружению способности применять необходимые знания и навыки для удовлетворения спроса внешнего потребителя.

Функционирование бизнеса основано не только на развитии ядровых предпринимательских функций. При всей их значимости предпринимательская структура не может существовать без функций, не входящих в стратегическое ядро бизнеса, но направленных на “внутреннего” потребителя. С этой точки зрения неядровые (вспомогательные, небазисные, непрофильные) функции также важны для жизнеобеспечения предпринимательского бизнеса и устойчивого положения предпринимательской структуры. Поддержание и развитие данных функций на должном уровне требуют от предпринимателя соответствующих компетенций, времени и других видов нефинансовых ресурсов.

Аутсорсинг и переход к аутсорсинговой бизнес-модели - это инструмент разрешения противоречия между необходимостью концентрироваться на администрировании стратегического ядра предпринимательского бизнеса и ограниченностью собственных ресурсов предпринимателя.

В конце XX в. ориентация на инновационные формы управленческих технологий стала за-

кономерностью развития предпринимательства. Рост рынка аутсорсинговых услуг является показателем востребованности аутсорсинга как направления повышения конкурентоспособности предпринимательских структур на глобальном и национальных рынках. Так, выручка аутсорсинговых компаний, представляющих учетные услуги на российском рынке, возросла в 2011 г. на 17 % против 13 % в 2010 г. и составила 5 млрд. руб. Наиболее динамично растет спрос на аутсорсинговые услуги со стороны иностранных предпринимателей, оперирующих на российском рынке<sup>1</sup>. Глобальный рынок растет еще более быстрыми темпами: в 2011 г. объемы бизнеса только членов Международной ассоциации аутсорсинг-профессионалов (IAOP) выросли на 24 %<sup>2</sup>.

Значение аутсорсинга для обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур впервые обосновали западные теоретики и практики корпоративного управления. Закономерно, что первым комплексным объектом изучения стала одна из наиболее распространенных форм аутсорсинга - аутсорсинг в сфере информационных технологий. Конкуренцию выигрывали те компании, которые в условиях перехода к массовой компьютеризации и информатизации не пошли по пути создания дорогостоящих внутренних подразделений, а доверили функции создания и развития информационных технологий внешним экспертам - провайдерам данной услуги (аутсорсерам). Достаточно бурно развертывающийся в западной экономике процесс использования бизнесом внешних провайдеров для создания программных продуктов, обслуживания серверов, сетевого оборудования и офисной техники, поддержки корпоративной почты детально описан в работах Р. Аалдерса, Э. Йордана, Дж. Б. Хейвуда<sup>3</sup>.

Заложенные в аутсорсинге конкурентные преимущества достаточно быстро оценили предприниматели, распространив аутсорсинг на другие виды неядровых функций (финансы и бухгалтерский учет, кадровое администрирование и развитие персонала, маркетинг, логистика и др.). Эти процессы активно обобщаются исследователями, включая специалистов из международных организаций и консультационных компаний<sup>4</sup>.

В работах представителей международного сообщества и их рекомендациях раскрываются важнейшие характеристики практического аутсорсинга и аутсорсинговой бизнес-модели. Однако в центре внимания - определение тех конкурентных преимуществ, которые заложены в аутсорсинге. Несмотря на то, что каждая предпринимательская структура руководствуется избранной ее стратегией бизнеса и стратегическим

видением своего места и роли на рынке, можно указать на следующие наиболее общие преимущества аутсорсинга:

во-первых, "уход" от неядровых функций посредством их передачи экспертам-аутсорсерам и сосредоточение усилий и ресурсов на "ядре" бизнеса с целью формирования конкурентных преимуществ. Это освобождает менеджмент компании от универсализации знаний, позволяет концентрироваться на стратегических установках собственников бизнеса;

во-вторых, включение аутсорсера в обслуживание фирмы - кратчайший путь доступа к современным технологиям и решениям более высокого уровня, которых не может быть у самой организации из-за бюджетных и ресурсных ограничений. Это относится не только к малому и среднему бизнесу, но и к крупным корпорациям, которые также стремятся к оптимизации своей организационной структуры;

в-третьих, снижение операционных и инвестиционных затрат на основную, коммерческую и управленческую деятельность. Обращение к узкоспециализированному аутсорсеру потенциально дешевле создания, содержания и руководства собственной внутренней организационной структурой или бизнес-процессом;

в-четвертых, в условиях неразвитости локальных рынков труда дефицит высококвалифицированных специалистов с необходимыми практическими навыками. Привлечение аутсорсеров снимает ограничения локального рынка труда, позволяя более эффективно использовать имеющиеся финансовые ресурсы организации на покупку услуг аутсорсера.

Таким образом, преимущества аутсорсинга необходимо видеть в повышении конкурентоспособности фирмы посредством возможности концентрации предпринимательских усилий на "ядре" бизнеса, доступности высококачественных услуг и работ, требуемых для развития бизнеса и оптимизации соотношения совокупных затрат на ядровые (основные) и неядровые (вспомогательные) бизнес-процессы, бизнес-операции, предпринимательские функции в целом. Большинство преимуществ аутсорсинга вытекают из широко известного экономистам эффекта специализации и масштаба деятельности.

Развитие конкурентного поля и укоренение предпринимательских начал российской экономики выступили объективной основой повышенного интереса отечественных теоретиков и практиков управления к новым инструментам обеспечения конкурентоспособности компаний. Среди исследователей аутсорсинга выделяются работы Б.А. Аникина, А.П. Агаркова, С.О. Кален-

джана, И.Л. Рудой<sup>5</sup>. В них даны авторские подходы к содержанию и эволюции аутсорсинга, выявлены основные направления использования аутсорсинга с учетом позитивной западной практики, описаны процессы делегирования полномочий и ответственности, а также указано на взаимосвязь аутсорсинга с инновациями и сетевой организацией современного бизнеса.

На наличие взаимосвязи аутсорсинга и эффективности микроэкономических структур акцентировали внимание Н.Н. Думная, Д.В. Черемисин<sup>6</sup>. Роль аутсорсинга в развитии способности предпринимательской фирмы к конкурентным действиям и межфирменным взаимодействиям в определенных отраслях экономики и сферах бизнеса подчеркивалась в исследованиях И.В. Браги, А.В. Заболотной, В.В. Синяева<sup>7</sup>.

Преимущества аутсорсинга как процесса обеспечения внешними ресурсами, не реализуются без целенаправленной деятельности субъектов управления предпринимательскими структурами - заказчика и провайдера аутсорсинговых услуг, а также управленческих рутин и технологий. Современная предпринимательская практика содержит и неудачный опыт применения аутсорсинга ввиду значительных рисков и потери управляемости предпринимательской структурой. Переход к аутсорсинговой бизнес-модели, передача провайдерам неядровых предпринимательских функций не освобождают предпринимателя от решения задач по управлению бизнес-структурой как целостной социально-экономической микросистемой.

Анализ работ показал, что большинство отечественных экономистов в центр исследований ставят вопросы принятия управленческих решений по переходу к аутсорсингу, первоначальным этапам его внедрения в систему управления предпринимательской структурой и управление рисками аутсорсинга. В меньшей степени анализируются закономерности управления аутсорсинговой схемой администрирования предпринимательского бизнеса после внедрения аутсорсинга. Между тем в системе управления предпринимательской структурой, стратегически избравшей аутсорсинговую модель администрирования предпринимательского бизнеса, появляется новый объект управленческих воздействий - сфера внутри- и межфирменных отношений и взаимодействий с аутсорсером. Данное обстоятельство приводит к необходимости различать процессы управления аутсорсинговой бизнес-моделью и аутсорсинговый менеджмент.

В управленческой литературе указанный аспект функционирования аутсорсинговой бизнес-модели можно отнести к числу мало исследован-

ных, хотя общая постановка вопроса о необходимости выделения аутсорсингового менеджмента как специализированного направления в системе управления предпринимательским бизнесом, избравшим аутсорсинговую бизнес-модель, содержится в работах ряда экономистов<sup>8</sup>.

Зарубежные практики аутсорсинга также изучают вопросы, связанные с управлением отношениями аутсорсинга (Outsourcing relationship management), управлением аутсорсинговыми проектами (Managing Outsourcing Project), управлением сервисом провайдеров (Managing Service Providers). В основном исследования посвящены развитию ИТ-аутсорсинга - высокотехнологического сервиса, обеспечивающего конкурентоспособность компаний в постиндустриальной экономике.

Несмотря на возросший интерес к аутсорсингу, наше изучение зарубежной и отечественной предпринимательских практик применения аутсорсинга выявило потребность в разработке концепции аутсорсингового менеджмента, которая должна вооружить управленческими инструментами аутсорс-менеджеров в их практической деятельности уже после перехода к аутсорсинговой бизнес-модели. Признавая значимость применения аутсорсинга для повышения конкурентоспособности бизнеса, многие предприниматели сталкиваются с проблемой управления аутсорсинговой бизнес-моделью ввиду наличия значительных зон неуправляемости или частичной управляемости сферы взаимодействия и взаимоотношений с аутсорсинговыми компаниями. Это приводит в конечном итоге к отказу от аутсорсинговой бизнес-модели и переходу к инсорсингу.

На современном этапе развития предпринимательского бизнеса для отечественных предпринимателей актуальным является не столько знание об аутсорсинге как процессе, сколько овладение управленческими механизмами практической реализации тех потенциальных преимуществ, которые заложены в его применении.

Исследования аутсорсингового менеджмента должны вестись с позиции его комплексного анализа как неотъемлемого элемента целостной системы управления аутсорсинговой бизнес-моделью. Принятие управленческих решений по развитию аутсорсинговой бизнес-модели в части управления бизнес-процессами, возникающими в сфере взаимоотношений с аутсорсерами, должно рассматриваться как постоянная и систематическая работа управленцев по совершенствованию функционирования предпринимательской структуры.

Под концепцией аутсорсингового менеджмента нами понимается совокупность теорети-

ческих положений, методических рекомендаций и подходов, определяющих характер, возможные пути и методы решения существующих и перспективных проблем, связанных с повышением эффективности управления аутсорсинговой бизнес-моделью, реализацией конкурентных преимуществ при соблюдении целостности контура управления предпринимательской структурой. Концепция аутсорсингового менеджмента направлена на удовлетворение растущей потребности менеджмента в динамичной, системной и холистической трактовке управления аутсорсинговой бизнес-моделью и управления внутри- и межфирменным взаимодействием с аутсорсинговыми компаниями в условиях быстроменяющегося контекста современного бизнеса.

Таким образом, недостаточная разработанность концептуально-методологических подходов к исследованию теоретической и научно-практической значимости вопросов совершенствования управления аутсорсинговой бизнес-моделью выдвигает на первый план необходимость разработки целостной управленческой концепции аутсорсингового менеджмента.

<sup>1</sup> Исследование рынка аутсорсинга функций учета. URL: [http://www.raexpert.ru/editions/bulletin/bullet\\_outsorc\\_05.05.12.pdf](http://www.raexpert.ru/editions/bulletin/bullet_outsorc_05.05.12.pdf).

<sup>2</sup> 2011 Global Outsourcing 100. URL: <http://www.iaop.org/Firmbuilder/Articles/34/175/3185>.

<sup>3</sup> См.: *Аалдерс Р.* ИТ аутсорсинг : практ. рук-во /пер. с англ. С. Зинюк. М., 2004; *Йордан Э.* Аутсорсинг. М., 2006; *Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Хейвуд Дж.Б. М. [и др.]. М., 2002.*

<sup>4</sup> К международным организациям следует отнести International Association of Outsourcing Professionals, Center for Global Outsourcing, The Outsourcing Institute; к консультационным компаниям - Alsbridge, TPI, KPMG, PWC, Tata Consultancy Services, BDO International Limited и др.

<sup>5</sup> См.: *Аникин А.Б., Агарков А.П., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг : монография. М., 2009; *Календжян С.О.* Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М., 2003.

<sup>6</sup> См.: *Думная Н.Н.* Смена микроэкономических структур: кластеры и аутсорсинг // Экон. науки. 2012. □ 5 (90). С. 37-40; *Думная Н.Н., Черемисин Д.В.* Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса // Финансы, деньги, инвестиции. 2006. □ 4.

<sup>7</sup> См.: *Брага И.В.* Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур фармацевтической промышленности РФ на основе применения аутсорсинга : дис. ... канд. экон. наук. М., 2004; *Заболотная А.В.* Маркетинговая политика компании на рынке аутсорсинга промышленных услуг. СПб., 2006; *Синяев В.В.* Развитие коммерческой системы аутсорсинга в сфере строительных услуг (теория, методология, практика) : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2009.

<sup>8</sup> См.: *Платонова Е.Д., Татьянак М.В.* Аутсорсинг в системе современного предпринимательства // Классическое образование. 2006. Декабрь; *Платонова Е.Д.* Аутсорсинговый менеджмент как перспективное направление в теории управления современной предпринимательской структурой // Актуальные проблемы экономики, управления и образования. Вып. 1. М., 2009; *Платонова Е.Д., Шестакова К.Н.* Аутсорсинговый менеджмент и его роль в управлении конфликтами в современной организации // Актуальные проблемы экономики, управления и образования. Вып. 2. М., 2009.

Поступила в редакцию 03.06.2012 г.