

Аутсорсинг в субъектах хозяйствования

Петржак Эвелина

*Государственный университет им. Стефана Батория, г. Скерневице,
Республика Польша*

*Научные руководители – Левандовска Х., доктор Государственного
университета им. Стефана Батория; Карпенко В.М., доцент кафедры
инноватики и предпринимательской деятельности Белорусского
государственного университета*

Аннотация. В статье приводится обоснование использования аутсорсинга в качестве концепции управления. Цель исследования - подтвердить тезис о том, что аутсорсинг не всегда является моделью, снижающей операционные расходы. Методы, используемые в исследовании, как правило, представляют собой методы финансового анализа и статистические методы.

Ключевые слова: аутсорсинг, субъект хозяйствования, менеджмент, стратегия организации.

Либерализация международного обмена означала, что во многих странах в 1980-х годах начался процесс правовых и институциональных изменений, ведущих, с одной стороны, к усилению конкуренции на рынках товаров и услуг, а с другой стороны, к внесению изменений в стратегию и управление организациями. Эффективное и действенное функционирование хозяйствующего субъекта зависит / зависело от его гибкости, позволяющей ему адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей среде, и / или включать их в операционную стратегию. Координация этих действий приводит к ситуации, в которой каждая заинтересованная сторона достигает своих собственных целей, не противореча целям других заинтересованных сторон.

На развитие концепции и стратегии управления аутсорсингом влияют изменения, происходящие в организациях, а также экономические и геополитические условия. В эпоху глобализации аутсорсинг услуг в сочетании с бесперебойной коммуникацией, мобильностью и культурной близостью позволил расширить возможности и перспективы для клиентов и поставщиков.

Из-за сложности организаций как систем они обычно успешно адаптируются к окружающей среде. С другой стороны, изменчивость и неопределенность условий окружающей среды, в которых они функционируют, заставляют их быстро адаптироваться к окружающей действительности. Изменения, происходящие в политической и социальной, рыночной, технологической и экологической областях, вынуждают организации переориентировать свои существующие стратегии, концепции и методы управления, чтобы процесс адаптации шел гладко. Это приводит к изменениям в организации в результате возможности их стратегического выбора, связанного с определением окружающей среды.

Концепции, которые оказали наибольшее влияние и нашли свое место в сегодняшней экономической реальности, ведущей к изменениям в организации и системе управления, - это бережливое управление. Цель состоит в том, чтобы

реорганизовать все аспекты организации для достижения преимуществ с точки зрения затрат, обработки и времени.

Сбалансированный метод поведения представлен бережливым менеджментом, указывая на необходимость рационализировать организацию и ее отношения с окружающей средой. Этот процесс также связан с сокращением занятости и переподготовкой людей, которые будут работать в новых организационных условиях.

Результатом произведенных преобразований могут стать уплощенные организационные структуры, подчиняющиеся принципу единоначалия, хотя определенная договоренность сохраняется, потому что «... люди по своей природе любят организовываться иерархически ...»[3]

Однако увеличение автономии сотрудников меняет их роль в организации.

Неформальная деятельность, основанная на взаимоотношениях между сотрудниками и поставщиками, также приобретает все большее значение.

Одним из инструментов бережливого управления является аутсорсинг, ведущий к сужению масштабов деятельности организации. Организация и система управления, находящаяся под влиянием аутсорсинга, привели к тому, что организации, использующие командный подход к структуре и структуре организации, функционировали без функциональной иерархии. В такой организации люди переходят от проекта к проекту или от отделения к отделению (например, в больницах) в соответствии со своей квалификацией (медсестры) и требованиями (например, потребностями пациентов). Примером групповой организации является модель виртуальной организации, в которой по мере изменения потребностей организации нанимаются временные сотрудники и заключаются контракты на оказание услуг.

Аутсорсинг - это метод управления, ведущий к снижению затрат, повышению качества, измеряемому удовлетворенностью потребителей, и повышению эффективности деятельности предприятия. Поэтому они требуют необходимых сокращений и переподготовки сотрудников, на которые будут возложены новые обязанности. При аутсорсинге неосторожное делегирование определенных областей деятельности / процессов может привести к потере способности контролировать систему / процесс[7].

Источники современного понимания идеи аутсорсинга следует искать в неоклассической теории компании, представляющей организацию как единицу, в которой операционная (основная) деятельность была связана с преобразованием входных потоков в выходные потоки. Прибыль в этой теории - не самая важная цель, но самая важная, среди прочего, максимизация (продажи, рост, целевой пакет). Подобное восприятие организации представлено концепциями, включенными в новую институциональную и неинституциональную экономику.

При анализе роли и значения аутсорсинга следует обращаться к текущим научным достижениям, связанным с продажей активов как формой стратегического управления, теорией агентских отношений, теорией транзакционных издержек, а также теорией ресурсов и контрактов. Набор

целей вышеупомянутых теорий является результатом мотивов, которыми руководствуются современные организации при принятии решений об аутсорсинге. К ним относятся сокращение потерь, повышение прибыльности, освоение инноваций, сосредоточение внимания на основных областях, сокращение управленческого разрыва, уменьшение неопределенности, выгоды от сотрудничества и расширение собственных компетенций.

Эти особенности характеризуют требования организации, связанные с концепциями управления, использующими аутсорсинг. Эволюционные изменения, которым подвергается аутсорсинг, также означают, что эта концепция управления все чаще воспринимается как модель управления организацией, ведущая к ее уменьшению, что, в частности, приносит пользу по экономическим причинам и принятой стратегии.

Развитие аутсорсинга также влияет на сравнительные преимущества[1], стимулируемые либерализацией международного обмена, и затраты на использование рабочей силы в менее развитых регионах (странах)[4].

Снижение операционных затрат организации в целом было и остается самой важной целью, влияющей на решение об аутсорсинге. Концентрация менеджеров только на основных бизнес-процессах также снижает риск, который принимает на себя аутсорсер вместе с непрофильным бизнесом. Построение стратегии организации на основе аутсорсинга позволяет в явном виде представить стратегическую модель аутсорсинга и ее этапы.

Этап 1 заключается в выделении основных видов деятельности с точки зрения принятия стратегии долгосрочного развития организации, то есть тех областей, в которых организация намеревается конкурировать. На этом этапе наибольшее количество задач (направлений) следует передать наружу. Этап 2 определяет компетенции компании с точки зрения ее основной деятельности. Анализ затрат на основе деятельности на этапе 3 позволяет оценить затраты на собственные действия с действиями, выполняемыми внешним поставщиком. Использование сравнительного анализа и измерения затрат, связанных с конкретным видом деятельности, позволяет принимать такие решения, как: покупать или производить. Последний этап (4) связан с развитием партнерских отношений между сторонами, реализующими аутсорсинговый проект.

R.McIvor [6] как автор концепции стратегического аутсорсинга, дополнительно определил возможные сценарии поведения в поддержку решения об аутсорсинге. Первый касается этапа 1 и предполагает, что компания имеет или увеличила свои компетенции и что они равны или сопоставимы с компетенциями внешних компаний. Поэтому большинство задач следует выполнять самостоятельно, а в случае использования аутсорсинга до сих пор следует принять решение об инсорсинге.

Аутсорсинг в этом сценарии поведения предполагает передачу внешнему поставщику только тех видов деятельности организации, которые докажут ее стратегическое преимущество в будущем. Априорный сценарий предполагает, что внешние подрядчики обладают большими компетенциями и ресурсами, чем их собственная компания. Затем можно выбрать одну из двух моделей

поведения. Первый из них приводит к получению большей компетенции, чем у внешних поставщиков, а второй заключается в передаче партнеру тех сфер, которые не влияют и не будут влиять на конкурентное преимущество компании. Мнение, согласующееся с этим сценарием, также выражено Дж. Куинн и Ф. Хилмер утверждают, что деятельность, связанная с высокой степенью стратегической чувствительности и конкурентоспособности, должна осуществляться внутри компании. Влияние аутсорсинга зависит в основном от областей, которые можно разделить. Однако ограничение количества возможных областей не ограничивает положительный эффект от его применения. К ним относятся, среди прочего: сокращение занятости и финансовых обязательств, сокращение разброса управления, экономия времени, повышение ответственности аутсорсеров, разделение рисков, связанных с внедрением и предоставлением услуг, а также повышение гибкости деятельности организации [2]. Потенциальные выгоды, вытекающие из этих условий, относятся к стратегическим, финансовым, организационным и технологическим областям.

На риски, связанные с аутсорсингом, существенно влияет риск, связанный с контрактами (контрактами), которые являются важным инструментом в процессе управления аутсорсингом. Основными последствиями и последствиями плохих контрактов, среди прочего, являются: усиление зависимости от аутсорсеров (контракт заключен на определенный период), более высокие затраты на сотрудничество (нет уточнения объема сотрудничества), появление дополнительных затрат (внедрение новых технологических решений. аутсорсером) и снижение качества (методы измерения не указаны). По указанным выше причинам более половины контрактов расторгается в процессе аутсорсинга. На это также влияет «среда» аутсорсинга. Предложено А. Вининг и С. Глоberman [8], стратегии для типичных ситуаций, связанных с аутсорсингом, позволяют определить его риск, исходя из сложности продуктов / услуг и специфики активов.

Таблица - Риск ресурсного аутсорсинга

Риск аутсорсинга	Комплексная операция	Полнота продукта / услуги	Специфика товара / услуги	Специфика активов
низкий	низкий	низкий	низкий	низкий
высокая	высокая	высокая	высокая	высокая

Источник: собственное исследование по материалам [8]

Низкая сложность операций и низкая сложность продукта / услуги в сочетании с его низкой специфичностью и общедоступными активами означает, что решение использовать аутсорсинг в качестве модели управления снижает риск всего проекта. Организация может отказаться от аутсорсинга в любое время без дополнительных затрат (поиск поставщика, отказ от услуги). С другой стороны, высокий риск аутсорсингового проекта связан со сложностью операции и предоставляемых услуг, которые дополнительно поддерживаются специализированными активами организации [5] (например, больницами). В этом случае оппортунизм поставщика может привести к ненадежному

выполнению положений, содержащихся в контракте, и подвергнуть организацию дополнительным (транзакционным) расходам, связанным со всем проектом аутсорсинга. Возможны также гибридные подключения, которые делают аутсорсинг нейтральным для организации решением, т.е. не приносит пользы или рисков.

Представленная позиция позволяет сделать вывод, что аутсорсинг в (обслуживающих) организациях, который все чаще становится одной из концепций управления, требует от менеджеров дополнительных навыков в виде правильного выбора поставщика услуг аутсорсинга и построения аутсорсинговых отношений.

Библиографические ссылки

1. *Cronin, B., Catchpole, L, Hall D.*, Outsourcing and Offshoring, CESifo Forum 2004, nr 2, s.17
2. *Embleton P.R., P.C. Wright*, A practical Guide to Successful Outsourcing, Empowerment in Organizations, 3/1995, s. 70 .
3. *Fukujama, F.* Великий шок, изд. Политея, Варшава 2000 г.
4. *J.F. Kirkegaard*, Offshore – Outsourcing – Much Ado About What?, CESifo Forum 2004, nr 2 s.23
5. *Левандовска Х.*, Аутсорсинг. Модель управления в организациях здравоохранения, Варшава, Дифин 2010
6. *McIvor R.*, A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process, Supply Chain Management, An International Journal, no 5/1, 2000
7. *Porter, M.E.* The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press, 1990
8. *Vining., A.R., Globerman, S.* The Outsourcing Decision: A Strategic Framework, European Management Journal, 2004, s.18