

ДИЛЕММА ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В ПРАКТИКЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Аннотация. *Актуальность и цели.* Сегодня перед каждой организацией стоит вопрос о повышении эффективности экономической деятельности в условиях жесткой конкуренции. Руководители предприятий целенаправленно стремятся сокращать издержки производства, прибегая к различным методам. Одним из современных способов эффективного управления организацией является аутсорсинг, благодаря которому непрофильные бизнес-функции или бизнес-процессы «отдаются» специализированным предприятиям. Цель работы – проанализировать стратегию влияния аутсорсинга и инсорсинга на эффективность работы предприятия. *Материалы и методы.* Анализ выбора аутсорсинга и инсорсинга проведен на основе дилеммы внутренних и внешних источников предприятия, позволяющих оценить результативность и эффективность аутсорсинга. Рассматриваются экономические преимущества и недостатки его применения. При исследовании данного вопроса использован сравнительный метод, описанный М. Т. Дудзиком, который включает в себя комплекс критериев рационального принятия решения. Проанализирована методология аутсорсинга в западной научной литературе. *Результаты.* Результат проведенного исследования показал отличие стратегий аутсорсинга и инсорсинга в деятельности предприятия. Подробно рассмотрена дилемма выбора внутренних и внешних ресурсов, показаны преимущества и недостатки аутсорсинга и инсорсинга. Проведен стратегический анализ, определяющий ключевые стратегические компетенции организации, которые целесообразно или нецелесообразно отдавать на аутсорсинг. Проанализированы четкие критерии выбора партнера-аутсорсера. *Выводы.* Изучение проблематики выбора аутсорсинга и инсорсинга в деятельности организации показало совершенно новый взгляд на современную структуру предприятия, которая может модифицироваться в зависимости от выбранной стратегии. В деятельности предприятия методология аутсорсинга способствует созданию эффективных и конкурентных преимуществ, основанных на количественном анализе выделения бизнес-функций или бизнес-процессов. Поэтому перед каждым руководителем стоит задача альтернативного выбора стратегии аутсорсинга или инсорсинга, от правильного решения которой будет зависеть жизнедеятельность его компании. Актуальность данного вопроса очень значима, поэтому нами разработан полный анализ внешних и внутренних факторов аутсорсинга, выявлены его преимущества и недостатки.

Ключевые слова: аутсорсинг, инсорсинг, внешние и внутренние факторы, аутсорсинговые услуги, стратегическая податливость выделения бизнес-функции предприятия, контрактное выделение, аутсорсинговый партнер, экономические преимущества и недостатки аутсорсинга.

DILEMMA OF CHOOSING A DEVELOPMENT STRATEGY IN PRACTICE OF INTERNATIONAL BUSINESS

Abstract. *Background.* At the present time, each organization faces a question of increasing the level of economic activity in conditions of fierce competition. Business executives purposefully seek to reduce production by resorting to various methods. A modern way of effective management of an organization is outsourcing, through which non-core business functions or business processes «are given» to specialized companies to perform certain tasks. Each head of the firm faces the question of the rational conduct of business: to produce in-house or outsource? The article objective is to analyze the impact of the strategy of outsourcing and insourcing on enterprise's performance. *Materials and methods.* Analysis of the choice of outsourcing and insourcing was conducted on the basis of a dilemma of enterprise's internal and external sources, allowing to assess the efficiency and effectiveness of outsourcing, as well as to examine the economic advantages and disadvantages of its use. In the study of this question the authors used the comparative method described by M. T. Dudzik, which includes a set of criteria for rational decision-making. The researchers analyzed the methodology of outsourcing in the western literature. *Results.* The result of the study showed the distinction of outsourcing and insourcing strategies of an enterprise. The article considers in details the dilemma of choosing internal and external resources, advantages and disadvantages of outsourcing and insourcing. The conducted strategic analysis helped to identify key strategic competences of an organization, which are reasonable or feasible to outsource. The authors also analyzed precise criteria for selecting an outsourcing partner. *Conclusions.* Exploring the issues of the choice between outsourcing and insourcing of an organization revealed a whole new perspective in the modern enterprise structure, which can be modified depending on the chosen strategy. In enterprise activity the outsourcing methodology helps to create efficient and competitive advantages based on quantitative analysis of allocation of business functions or business processes. Therefore, each executive faces the problem of alternative choosing of insourcing or outsourcing strategy, the correct decision on which will affect the future of his/her company. The relevance of this issue is very significant, so the authors have developed a complete analysis of external and internal factors of outsourcing and revealed its advantages and disadvantages.

Key words: outsourcing, insourcing, external and internal factors, dilemma of choice, outsourcing services, business functions of a company, contract allocation, outsourcing partner, economic advantages and disadvantages of outsourcing operations.

Сегодня перед каждой организацией стоит стратегическая цель – повышение эффективности производства и максимизация прибыли. Современные организации осуществляют альтернативный выбор между различными способами ведения бизнеса. От рационального решения этой проблемы зависит эффективность деятельности организаций. Поэтому перед каждым руководителем стоит дилемма выбора между собственным производством или приобретением услуг на стороне, другими словами, производить или покупать (*make or buy*).

Стратегия передачи бизнес-процессов или отдельных функций другой организации с целью минимизации издержек производства, повышения каче-

ства продукции и конкурентоспособности в целом получила название аутсорсинга. Цель применения аутсорсинга – сочетание использования как сторонних, так и собственных передовых бизнес-технологий (функций) и ноу-хау для завоевания конкурентных преимуществ в условиях обострения конкурентной борьбы, когда особые компетенции, умения, сконцентрированные в цепочке создания стоимости продукта/услуги, становятся долговременным залогом успеха на мировом рынке. Межфирменные аутсорсинговые сети активно формируются в отраслях, подверженных быстрым изменениям. Построение таких сетей позволяет каждой фирме идти по пути создания всего лишь нескольких своих специализаций и одновременно устанавливать тесные взаимосвязи, необходимые для интеграции различных компетенций. Гибкость этих взаимосвязей позволяет быстро адаптироваться к внешним изменениям, обеспечивать устойчивую конкурентоспособность компании.

Таким образом, усиление конкуренции в результате процессов глобализации ставит перед каждой организацией вопрос о переоценке своих бизнес-целей и существующей жизненной позиции, тщательной фокусировке на ключевых компетенциях. Организации отказываются от поддержки своих непрофильных процессов, передавая их внешним подрядчикам. Кроме ресурсных ограничений и необходимости концентрации активов на основном стратегическом направлении деятельности, другой весомой причиной использования аутсорсинга следует признать осуществление корпоративных изменений с целью повышения конкурентоспособности бизнеса. Следовательно, возникновение аутсорсинга как экономического явления обусловлено требованиями рынка и формированием на него стойкого спроса [1].

Противоположностью стратегии аутсорсинга выступает инсорсинг – стратегия, которая базируется на использовании внутренних ресурсов, их наращивании и качественном совершенствовании под воздействием НТР в пределах границ данной бизнес-структуры, а также на выполнении функций аутсорсинга для других структурных единиц организации.

Отличие стратегий аутсорсинга и инсорсинга как дилеммы выбора источников ресурсов (внутренних или внешних) представлено в табл. 1. В условиях кризиса стратегические решения сочетания разных форм аутсорсинга и инсорсинга обеспечивают увеличение дохода за счет перераспределения полномочий между внешними организациями и внутренними возможностями.

Следует отметить, что процесс принятия решения об использовании аутсорсинга представляет собой сложную комплексную задачу, решение которой осложняется недостатком информации о возможных поставщиках-аутсорсерах, неопределенностью внешней среды, не позволяющей порой провести детальный анализ и оценку стратегических альтернатив.

Одним из способов исследования целесообразности и возможности контрактного выделения является сравнительный метод, описанный М. Т. Дудзином [2, с. 25]. Этот метод заключается в оценивании двух вариантов – собственной реализации деятельности и реализации внешней деятельности согласно комплексу критериев принятия решения, среди которых: качество, время, производственные мощности, эластичность, закупки, продажа, финансы, персонал, риск, планирование, организация и расходы. Обе оценки являются сравниваемыми, а результат этих сравнений (определенный как сальдо оценки) указывает на более полезный вариант. Если указание касается внешнего

выполнения деятельности, это значит, что контрактное выделение является возможным и целесообразным.

Проведенный анализ и обобщение западной научной литературы показывает, что стратегия аутсорсинга рассматривается как современная методология создания эффективных и конкурентных организаций и основывается на расчете количественной оценки стратегической податливости выделения бизнес-функций и бизнес-процессов организации. При этом под стратегической податливостью выделения бизнес-функций (процессов) организации понимается уровень целесообразности передачи организацией определенной части своих бизнес-функций или бизнес-процессов на аутсорсинг под воздействием определенных факторов. Согласно принципам стратегического анализа эти факторы делятся на две группы: внешние и внутренние.

Таблица 1

Дилемма выбора источников ресурсов (внутренних или внешних)

Дилемма выбора стратегии развития	Инсорсинг	Аутсорсинг
Цель стратегии и архитектура конечного продукта	Создание продукта за счет внутренней архитектуры	Создание продукта открытой (модульной) архитектуры
Степень интеграции процессов	Высокая	Низкая
Специфичность собственных ресурсов или процессов	Высокоспецифические: специализация на собственном производстве	Стандартные при ориентации на заемные бизнес-процессы и бизнес-функции и уникальные в рамках собственной организации
Компетенции организации	Замкнуты на себя	Частично передаются сторонним организациям
Вид компетенций, закрепляемых за организацией	Вся совокупность	Уникальные
Возможности экономии расходов	За счет эффективности управления ресурсами и активами	За счет эффективного привлечения внешних ресурсов и активов
Зависимость от сторонних поставщиков	Минимальная	Высокая
Ответственность за риски	Полная собственная ответственность	Ответственность ограничена условиями договора и распределением рисков между партнерами
Контроль	Тотальный	В пределах соглашения
Доступ к внешним процессам производства	Формирование собственных офшорных структур	В пределах сотрудничества с поставщиками внешних ресурсов
Инновационный потенциал	Ограничен внутренними активами фирмы	Определяется уникальностью собственных бизнес-процессов и бизнес-функций и ограничен возможностями ресурсных рынков специализированных услуг аутсорсеров

Внешние факторы касаются обстоятельств, не связанных непосредственно с выделяемой деятельностью, которая происходит в пределах предприятия-матери, однако существенно влияет на результативность и эффективность выделения. К важнейшим внешним факторам относятся следующие:

1. Величина рынка аутсорсинговых услуг. Величина рынка аутсорсинговых услуг и податливость на выделение находятся в прямой зависимости: чем крупнее рынок, тем большей является податливость на выделение.

2. Развитие рынка аутсорсинговых услуг. Развитие рынка аутсорсинговых услуг также увеличивает податливость на выделение: при более динамичном рынке большей является и податливость на выделение.

3. Стабильность рынка аутсорсинговых услуг. Стабильность рынка услуг увеличивает вероятность выделения, так как ограничивает риск изменений условий – ценовых, качественных, срочных и т.д., которые действуют на рынке.

4. Интенсивность конкуренции на рынке. Влияние интенсивности конкуренции на рынке аутсорсинговых услуг сводится к тому, что чем более сильная конкуренция на рынке, тем большими являются возможности реализации услуг на наилучших условиях для организации-матери, т.е. большей является податливость на выделение [3, с. 37].

5. Уровень ноу-хау, представленный участниками рынка аутсорсинговых услуг. Уровень ноу-хау способствует выделению, если он является выше уровня ноу-хау реализации деятельности в структуре организации-матери. Условием выделения является гарантия поддержания высокого уровня ноу-хау на период выделения.

6. Уровень качества аутсорсинговых услуг. Чем выше уровень качества аутсорсинговых услуг, предлагаемых на рынке, тем больше податливость на выделение. Уровень качества предлагаемых услуг должен быть по меньшей мере таким же или более высоким, чем уровень качества деятельности, реализованной в пределах организации-матери.

7. Уровень цен аутсорсинговых услуг. Уровень цен на предлагаемые аутсорсинговые услуги и податливость на выделение находятся в обратной зависимости, т.е. чем ниже цены на предлагаемые услуги при условии сохранения нужного уровня качества, тем большей является податливость на выделение.

8. Срочность аутсорсинговых услуг. Срочность реализации аутсорсинговых услуг является также важным фактором, который определяет податливость на выделение: чем большей является гарантия срочного, а следовательно, надежного предоставления услуг, тем большей является податливость на выделение.

9. Эластичность предложения аутсорсинговых услуг. Эластичность предложения аутсорсинговых услуг означает склонность приспособления предложения аутсорсинговыми партнерами к специфическим требованиям поручения. Эластичность предложения увеличивает податливость на выделение, в то время как стандартные предложения уменьшают ее.

10. Склонность аутсорсинговых партнеров к партнерскому сотрудничеству. Склонность аутсорсинговых партнеров к партнерскому сотрудничеству в период реализации аутсорсинговых услуг увеличивает податливость на выделение [4, с. 82].

К главным внутренним факторам, которые обуславливают контрактное выделение, относятся следующие:

1. Значение выделяемой деятельности для ключевой деятельности предприятия. Чем больше значение выделяемой деятельности для ключевой деятельности предприятия, тем меньше податливость на выделение. Аналогично: чем интенсивнее связи выделяемой деятельности с другими функциями организации, тем меньше податливость деятельности.

2. Связь выделяемой деятельности с другими функциями организации. Диапазон и подробность контроля выделяемой деятельности влияют на податливость на выделение: чем шире диапазон и выше тщательность необходимого контроля, тем меньше податливость на выделение.

3. Влияние выделяемой деятельности на имидж организации. Если реализация деятельности в структуре организации влияет положительно на его имидж, то податливость на выделение такой деятельности будет меньше, чем в случае деятельности, менее влиятельной с точки зрения имиджа.

4. Уровень и структура расходов ведения деятельности в пределах организации, диапазон организационных изменений материнского предприятия, которые являются следствием выделения. Если деятельность, реализованная в структуре организации, сопровождается большими расходами, а их структура является неправильной, то такая ситуация увеличивает податливость на выделение. Поскольку выделение может повлечь организационные изменения для предприятия, то чем большим является диапазон организационных изменений, вызванных выделением, тем меньше будет податливость на выделение [5, с. 132].

5. Расходы и средства, связанные с выделением, обеспечение защиты торговой тайны. Эти расходы и податливость на выделение находятся в обратной зависимости, т.е. чем выше расходы на выделение, тем меньше податливость на него. Более сильная гарантия сохранения торговой тайны, связанной с выделяемой деятельностью, увеличивает податливость на выделение.

6. Одобрение выделения работниками предприятия. Чем большим является одобрение, тем податливость на выделение является большей.

7. Возможность смены аутсорсингового партнера. Существенным фактором, который влияет на выделение, является возможность смены аутсорсингового партнера в случае, если сотрудничество с ним не обеспечивает выполнения условий и требований предприятия. Поэтому возможность быстрой и лишенной высоких расходов смены партнера увеличивает податливость на выделение.

Следует подчеркнуть, что совокупность внутренних и внешних факторов имеет открытый характер. В зависимости от обстоятельств она может быть модифицированной, т.е. сужаться или расширяться. Основным принципом выбора совокупности факторов является конкретная ситуация, которая исследуется.

К примеру, можно выделить следующие схемы использования аутсорсинговых услуг в кадровом аспекте:

– выведение персонала из штата. В этом случае компания-исполнитель не подбирает сотрудников, а оформляет в свой штат уже имеющийся персонал организации-заказчика. Как правило, подобный способ избирается в том

случае, когда заказчик по каким-либо причинам считает целесообразным не держать сотрудников в штате;

– лизинг – схема, при которой организация-исполнитель предоставляет находящихся в ее штате сотрудников заказчику на относительно длительный срок – от трех месяцев до нескольких лет. В основном это практикуется в тех случаях, когда спрос на услуги квалифицированного специалиста существует с определенной регулярностью;

– внешний источник (собственно аутсорсинг). В этом случае заказчик передает какую-нибудь из своих функций компании-исполнителю, т.е. покупает услугу, а не труд конкретных работников. Как правило, на аутсорсинг выводят работы, необходимые для поддержания жизнедеятельности компании, но такие, которые не являются профильными для нее (перевозка, строительные и ремонтные работы, логистика и т.п.).

Практическим результатом применения аутсорсинга должна стать возможность направить собственные ресурсы организации на выполнение тех функций (процессов), которые составляют ее сильную сторону, на то, что организация может делать лучше других, и, наоборот, предоставить внешнему представителю (аутсорсеру) выполнение функций (процессов), которые он умеет выполнять лучше других [6, с. 10].

При этом следует иметь в виду, что аутсорсинг не панацея от всех проблем, связанных со снижением издержек, повышением качества продукции, эффективности работы с потребителем, он сам способен оказывать негативное влияние на положение организации на рынке. Ниже представлена таблица экономических преимуществ и недостатков применения аутсорсинга в организации и виды основных экономических возможностей и рисков применения аутсорсинговых операций (табл. 2).

В целом, стратегический анализ податливости выделения бизнес-функций (процессов) должен обеспечить решение комплекса задач:

1) выделить те ключевые стратегические компетенции организации, от которых зависит ее жизнеспособность и которые не должны передаваться на сторону (инсорсинг);

2) определить основные и вспомогательные бизнес-функции и бизнес-процессы, которые необходимо и возможно передать внешнему исполнителю, а также очередность этой передачи (аутсорсинг);

3) выбор партнера-аутсорсера (поставщика услуг) и определение четких критериев такого выбора;

4) разработка аутсорсинг-проекта и договора (контракта), определяющих конкретные условия сотрудничества, целесообразность перевода аутсорсеру части активов, ответственность сторон, учет и разделение рисков, прибылей, правила поведения сторон и решения проблем в случае возникновения разногласий, сроки действия договора и условия выхода из него или досрочного прекращения.

Как видим, переход к аутсорсингу означает изменение односторонней направленности стратегии развития от развития только за счет собственных ресурсов к оптимальному сочетанию внешних и внутренних ресурсов, к переходу от сокращения издержек только за счет внутренних ресурсов организации к формированию качественно новых бизнес-процессов, основанных на принципах создания цепочек стоимости.

Таблица 2

Аутсорсинг: преимущества и недостатки¹

Преимущества (возможные выгоды)	Недостатки (риски применения)
1. Снижение затрат (расходов): – привлечение аутсорсера дешевле содержания собственной структуры, особенно для второстепенных функций; – снижение затрат внедрения новых технологий, повышение производительности технологий; – снижение операционных расходов за счет экономии, обусловленной эффектом масштаба и централизации; – сокращение численности персонала: административного, технического, обслуживающего; – возможно снижение транзакционных расходов. 2. Повышение эффективности основных бизнес-процессов: – компания получает возможность превратить свои постоянные расходы в переменные (в зависимости от потребностей в обучении, можно варьировать выделенные на него ресурсы). 3. Связанный эффект у стороны, которая выполняет аутсорсинговый заказ: – эффект масштаба; – эффект специализации и централизации. 4. Эффект распределения рисков	1. Экономические: – возможность роста расходов в случае передачи на аутсорсинг слишком многих функций и процессов; – затраты, необходимые для четкого расчета проектируемых расходов, связанных с внедрением и использованием аутсорсинговых систем и экономического эффекта от передачи некоторых операций и функций на сторону; – расходы на содержание внешней инфраструктуры взаимодействия с поставщиками аутсорсинговых услуг; – возможность роста транзакционных расходов. 2. Риск банкротства аутсорсинговой компании

Список литературы

1. **Михнева, С. Г.** Формирование концепции аутсоринга и его место в хозяйственной деятельности современного предприятия / С. Г. Михнева, Г. А. Маркеева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. – № 1 (25). – С. 156–162.
2. **Dudzik, M. T.** Zakup czy produkcja własna? / M. T. Dudzik // Gospodarka Materialowa i Logistyka. – 1997. – № 2. – S. 24–28.
3. **Chapman, R. B.** Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association / R. B. Chapman, K. Andrade. – N. Y., 2007. – 55 с.
4. **Harrison, S.** Outsourcing and the «New» Human Resource Management. Published by IRC Press. Industrial Relations Center, Queen's University / S. Harrison. – Kingston, 2009. – 103 с.
5. **Календжян, С. О.** Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития компании / С. О. Календжян. – М. : Каталог, 2001. – 260 с.
6. **Манойленко, О. В.** Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности антикризисного управления / О. В. Манойленко // Вестник Международного славянского университета. – 2006. – Т. IX, № 1. – С. 8–12.

References

1. Mikhneva S. G., Markeeva G. A. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennye nauki* [University proceedings. Volga region. Social sciences]. 2013, no. 1 (25), pp. 156–162.

¹ Составлено непосредственно авторами.

2. Dudzik M. T. *Gospodarka Materialowa i Logistyka* [Management and logistics materials]. 1997, no. 2, pp. 24–28.
3. Chapman R. B., Andrade K. *Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association*. New York, 2007, 55 p.
4. Harrison S. *Outsourcing and the «New» Human Resource Management. Published by IRC Press. Industrial Relations Center, Queen's University*. Kingston, 2009, 103 p.
5. Kalendzhyan S. O. *Autsorsing: delegirovanie upravleniya v strategii razvitiya kompanii* [Outsourcing: delegation of mamagement authority in the strategy of company's development]. Moscow: Katalog, 2001, 260 p.
6. Manoylenko O. V. *Vestnik Mezhdunarodnogo slavyanskogo universiteta* [Bulletin of International Slavic University]. 2006, vol. IX, no. 1, pp. 8–12.

Маркеева Галина Александровна

соискатель, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: galochkamarkeeva@mail.ru

Markeeva Galina Aleksandrovna

applicant, Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Михнева Светлана Георгиевна

доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой экономической
теории и мировой экономики,
Пензенский государственный
университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: econm@pnzgu.ru

Mikhneva Svetlana Georgievna

Doctor of economic sciences, professor,
head of sub-department of economics
and world economy, Penza State
University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

УДК 338.24

Маркеева, Г. А.

Дилемма выбора стратегии развития в практике международного бизнеса / Г. А. Маркеева, С. Г. Михнева // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки.* – 2013. – № 4 (28). – С. 158–166.