

Аутсорсинг бизнес-процессов как ключевая стратегия предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации

Трофимова Наталья Николаевна

Канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0001-6796-9068, e-mail: tnn04@mail.ru

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»,
190000, ул. Большая Морская, д. 67, лит. А, Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация

Рассмотрен аутсорсинг бизнес-процессов с точки зрения стратегической основы деятельности предприятий в условиях нестабильной экономики. Показано, что сегодня стратегия аутсорсинга становится новой нормой и меняет мировую экономику. Применен авторский подход, основанный на методах научного обобщения, сравнительного анализа, системного и ситуационного подходов. Обосновано использование стратегии аутсорсинга на предприятиях, установлены основные преимущества и недостатки при его внедрении. Разработана модель трансформации предприятия на основе аутсорсинга бизнес-процессов. Даны рекомендации по передаче бизнес-процессов на аутсорсинг, реализация которых позволит предприятиям оптимизировать стратегию управления в условиях нестабильной экономической ситуации. Настоящая статья может послужить основой для дальнейших научных исследований в области стратегического управления на базе технологий аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, бизнес-модель, бизнес-процессы, бизнес-стратегия, нестабильная экономика, нестабильная экономическая ситуация, стратегия, стратегия предприятия

Для цитирования: Трофимова Н.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов как ключевая стратегия предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации // Управление. 2020. Т. 8. № 4. С. 71–78. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-4-71-78

Received: 04.09.2020

Revised: 16.10.2020

Accepted: 06.11.2020

Business process outsourcing as a key strategy of enterprises in an unstable economic situation

Natalia N. Trofimova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., ORCID: 0000-0001-6796-9068, e-mail: tnn04@mail.ru

Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
67, Bolshaya Morskaya ul., St. Petersburg, 190000 Russia

Abstract

The article considers business process outsourcing from the point of view of the strategic basis for the activities of enterprises in an unstable economy. The paper shows that, presently, the outsourcing strategy is becoming the new norm and is changing the entire world economy. The study uses the author's approach, based on the methods of scientific generalization, comparative analysis, systemic and situational approach. The paper justifies the application of the outsourcing strategy at enterprises, ascertains the main advantages and disadvantages of its implementation. The author develops a model of enterprise transformation based on business process outsourcing. The study gives recommendations for outsourcing business processes, the implementation of which will allow enterprises to optimize their management strategy in an unstable economic situation. This article can serve as a basis for further research in the field of strategic management based on outsourcing technologies.

Keywords: business model, business process outsourcing, business processes, business strategy, enterprise strategy, outsourcing, strategy, unstable economic situation, unstable economy

For citation: Trofimova N.N. (2020). Business process outsourcing as a key strategy of enterprises in an unstable economic situation. *Upravlenie*, 8 (4), pp. 71–78. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-4-71-78



Введение [Introduction]

В современных условиях, которые характеризуются нестабильностью экономической ситуации во всем мире, обусловленной пандемией COVID-19, предприятия вынуждены не только выживать, но и развивать свой бизнес, выполняя свои стратегические задачи в высококонкурентной внешней среде. При этом современный бизнес, ориентированный на инновационный путь развития подразумевает довольно высокие требования к качеству и ассортименту продукции, повышение эффективности производственной деятельности, сокращение затрат на производство [Родина, Матюшевская, 2019]. Все это в результате приводит к необходимости оптимизации бизнес-процессов предприятия [Трофимова, 2020], и одним из путей решения этой задачи является аутсорсинг, технологии которого сегодня не теряют своей актуальности и все более активно используются в различных отраслях экономики.

Аутсорсинг, безусловно, произвел революцию в том, как сегодня работают предприятия. Когда технологии аутсорсинга только начинали применяться, он ограничивался функциями с низким уровнем риска, такими как расчет заработной платы, call-центры, ведение баз данных и т.п. Позднее на аутсорсинг в больших масштабах стали передаваться и другие бизнес-процессы по обслуживанию клиентов. Это выдвинуло на первый план рентабельность аутсорсинга бизнес-процессов, и организации начали обращать на это внимание. Крупные предприятия, которые хотели иметь экономические выгоды, начали отдавать на аутсорсинг и высокотехнологичные функции (например, информационно-техническое обслуживание, исследовательские и аналитические услуги) надежным компаниям.

Сегодня аутсорсинг больше не является просто красивым словом для дешевой рабочей силы. Он стал ключевой бизнес-стратегией как для малых, так и для крупных предприятий, которые верят в то, что необходимо полностью посвятить свои ведущие компетенции и ресурсы ключевым бизнес-операциям, а остальное передать на аутсорсинг специализированным поставщикам таких услуг. По сути аутсорсинг представляет собой практику найма сторонней организации для выполнения определенных услуг или бизнес-процессов, которые изначально выполнялись собственными силами предприятия [Ушакова, 2020].

Переход к бизнес-модели, ориентированной на клиента, привел к тому, что аутсорсинг стал неотъемлемой частью экономики. Всего за несколько десятилетий компании осознали, что для того,

чтобы оставаться конкурентоспособными в отрасли, необходимо продолжать увеличивать общую ценность, которую клиенты получают от продукции и/или услуг [Золотарева, 2018]. Поэтому в условиях нестабильной экономики многие предприятия в первую очередь обратились к стратегии аутсорсинга.

Тем не менее, до сих пор некоторые руководители отрицательно относятся к аутсорсингу. При этом старшие поколения предпринимателей часто принимают аутсорсинг за офшоринг, а молодое поколение выросло на пропагандируемых идеях о том, что аутсорсинг связан с потерей рабочих мест (увольнения, сокращения) или переводом компании в другую страну (например, перенос производства в Китай, Индию и т.д.). Однако, на наш взгляд, аутсорсинг является одной из лучших стратегий, которые может использовать бизнес для сохранения рабочих мест на местном уровне. Поэтому необходимо прояснить основные различия между аутсорсингом и офшорингом.

В случае аутсорсинга предприятие заключает договор с неаффилированным бизнесом для выполнения определенного рода работ в рамках своих бизнес-процессов. Аутсорсинг в первую очередь осуществляется, когда организации требуются определенные компетенции или специализированное оборудование для выполнения некоторых действий или производства продуктов, которые не являются ключевыми для бизнеса [Курбанов и др., 2017]. Например, компании нанимают фирмы для разработки и создания своих веб-сайтов, ведения бухгалтерского учета, управления персоналом. В случае офшоринга предприятие перемещает отдел или часть своего бизнеса в другую страну. Главная задача в офшоринге заключается в снижении затрат вследствие использования ресурсов другой страны, например дешевой рабочей силы.

Многие развивающиеся страны имеют меньше правовых ограничений, более низкие экологические требования, более мягкое трудовое законодательство и более низкие ожидания в отношении заработной платы, чем развитые. По этим причинам офшоринг является также привлекательным вариантом, но в корне отличается от аутсорсинга.

Анализ преимуществ и недостатков аутсорсинга [Analysis of advantages and disadvantages of outsourcing]

Сегодня в нестабильной экономической среде перед руководством большинства предприятий российской промышленности периодически встают разнообразные управленческие задачи, направленные на:

- оптимизацию основных и вспомогательных бизнес-процессов;
- установление бизнес-процессов, которые являются ведущими для деятельности предприятия и должны осуществляться собственными силами;
- выделение бизнес-процессов, которые целесообразно с экономической точки зрения передать сторонним организациям на аутсорсинг [Жданов, 2020].

Решение указанных выше задач позволяет предприятиям решить ряд управленческих проблем:

- направить собственные ресурсы, которые имеются в ограниченном количестве ресурсы на наиболее важные бизнес-процессы;
- избежать растраты ресурсов на выполнение второстепенных и не столько важных для предприятия бизнес-процессов;
- эффективно использовать ресурсы рынка аутсорсинга [Жданов, 2020].

Кроме того аутсорсинг позволяет:

- оптимизировать стратегию компании,
- перераспределить ресурсы, сфокусировав их на перспективных направлениях,
- провести реструктуризацию бизнеса,
- перекомпоновать организационные элементы [Жданов, 2020].

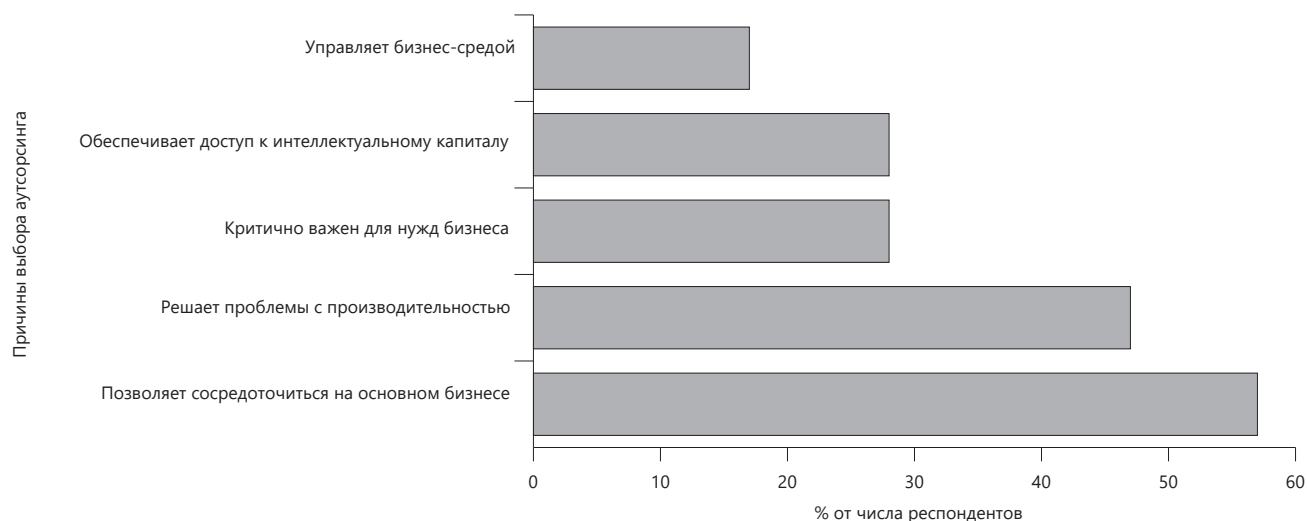
Анализируя преимущества аутсорсинга бизнес-процессов как ключевой стратегии предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации нельзя не уделить внимание и имеющимся недостаткам.

1. Дополнительные ресурсы.
2. Подписание аутсорсинговых контрактов с другими компаниями может потребовать времени и дополнительных усилий от юридической команды предприятия.
3. Низкая безопасность.
4. Возникают угрозы безопасности (утечка данных), если другая сторона имеет доступ к конфиденциальной информации компании.
5. Плохие коммуникации.
6. Может возникнуть отсутствие связи между компанией и сторонним поставщиком, что в итоге может задержать сроки завершения проектов.

Тем не менее, несмотря на недостатки, аутсорсинг может помочь предприятиям извлечь выгоду. Например, многие крупные корпорации полностью упразднили свои внутренние центры обработки вызовов по обслуживанию клиентов, передав эту функцию сторонним организациям.

Эффективность аутсорсинга в свою очередь в существенной степени зависит не только от выбранных поставщиков аутсорсинговых услуг, но и от выбора бизнес-процессов, передаваемых стороннему исполнителю. Например, аутсорсинг может помочь предприятиям значительно снизить затраты на рабочую силу.

Когда компания использует аутсорсинг, она привлекает помощь сторонние организации, не связанные с компанией для выполнения определенных задач [Грузина и др., 2020]. Организации создают



Источник [Сонвейни, 2019] / Source: [Sonveyni, 2019]

Рис. 1. Основные причины выбора предприятиями стратегии аутсорсинга бизнес-процессов
 Fig. 1. The main reasons for enterprises to choose a business process outsourcing strategy

для своих сотрудников иные структуры вознаграждения, чем компании, что позволяет им выполнять работу за меньшие деньги. В конечном итоге это позволяет компании, выбравшей аутсорсинг, снизить затраты на рабочую силу.

Компании также могут избежать ряда затрат, связанных с накладными расходами, оборудованием и технологиями. Помимо экономии средств, компании могут использовать стратегию аутсорсинга, чтобы лучше сосредоточиться на основных аспектах бизнеса. Передача непрофильных видов деятельности на аутсорсинг может повысить эффективность и производительность, поскольку другая организация выполнит эти более мелкие задачи лучше, чем сама фирма [Непомнящая, 2020]. Эта стратегия также может привести к сокращению сроков выполнения работ, повышению конкурентоспособности в отрасли и сокращению общих операционных затрат [Стапран, 2018].

Итак, предприятия используют аутсорсинг для сокращения затрат на рабочую силу и бизнес-расходов, а также для того, чтобы они могли сосредоточиться на основных аспектах бизнеса. Очевидно, что самые большие преимущества аутсорсинга — экономия времени и средств (ресурсов), например:

- производитель оборудования может закупать внутренние компоненты для своих станков у других компаний, чтобы сэкономить на производственных затратах;
- небольшая компания может передать бухгалтерские обязанности сторонней бухгалтерской фирме, поскольку это может быть дешевле, чем нанимать штатного бухгалтера;
- юридический или кадровый отдел может хранить и создавать резервные копии своих файлов (документов), используя аутсорсингового поставщика услуг облачных вычислений, тем самым предоставляя им доступ к цифровым технологиям, не вкладывая большие суммы денег в фактическое владение технологией.

Таким образом, при правильном использовании аутсорсинг является довольно эффективной стратегией развития предприятия и сокращения расходов, а также может предоставить бизнесу конкурентное преимущество на отраслевом рынке.

Данный факт подтверждается тем, что сегодня мировой рынок аутсорсинга составляет более 85 млрд долл. США. Такой ошеломляющий рост произошел из-за длинного списка преимуществ, которые аутсорсинг предоставляет предприятиям¹. Перечислим основные из них.

1. Высокая компетенция компаний-партнеров по аутсорсингу.

Компании-партнеры по аутсорсингу являются экспертами в своей области и, следовательно, они могут быстро и эффективно начать работу с бизнес-процессами предприятия. Например, высокотехнологичная компания, пытающаяся создать или расширить свое цифровое присутствие на рынке, добьется большего успеха с меньшими затратами, используя аутсорсинг цифрового агентства, чем если бы она разрабатывала и обучала внутреннюю команду (собственных штатных работников) новым технологиям.

2. Более высокое качество и эффективность бизнес-процессов.

Практический опыт компаний-партнеров по аутсорсингу ведет к повышению качества и достижению лучших результатов. Специалисты из аутсорсинговых компаний определенного профиля справляются с конкретными задачами более эффективно и качественно. Например, многие крупные автомобильные компании передают производство шин на аутсорсинг, поскольку другие компании могут производить шины более высокого качества, чем производитель автомобилей самостоятельно. Более того, организации могут зависеть от качества работы партнера по аутсорсингу, поскольку это их основной источник дохода и может привести к возможному росту последующих заказов.

3. Более быстрая окупаемость инвестиций.

Передача определенных бизнес-процессов на аутсорсинг снижает затраты, необходимые для инвестирования в: производственные планы; оборудование, необходимое для производства определенного продукта; рабочую силу, необходимую для эффективного управления производством.

Пока организация сохраняет большую часть прибыли от переданного на аутсорсинг бизнес-процесса, продукта или услуги, окупаемость инвестиций возрастает, как правило, в несколько раз².

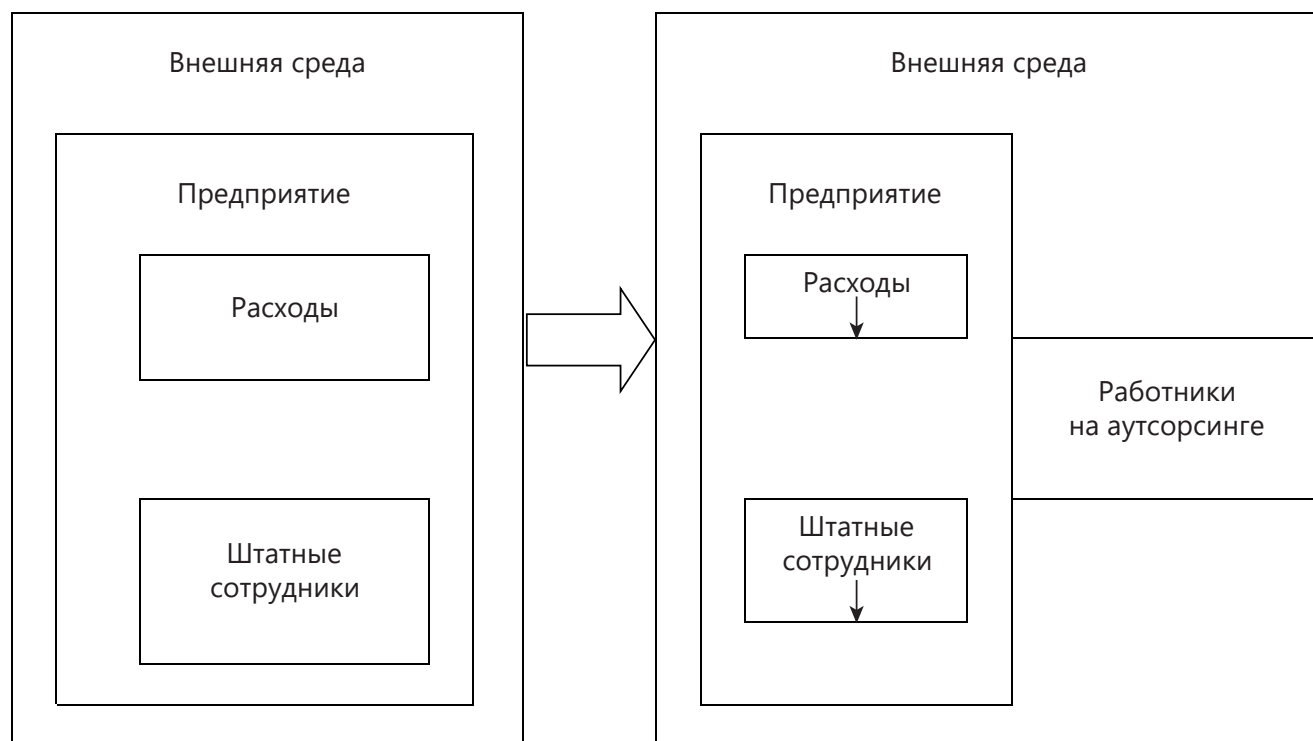
Выгоды и риски применения аутсорсинга бизнес-процессов [Benefits and risks of applying business process outsourcing]

Помимо преимуществ, перечисленных выше, существует множество других причин, по которым организации обращаются к стратегии аутсорсинга. Отдельный интерес представляет анализ причин, по которым компании выбирают аутсорсинг, согласно данным исследования Deloitte Global Outsourcing Survey (рис. 1)³.

¹ Сонвейни В. Роль аутсорсинга в управлении операциями. Режим доступа: <https://digitallearning.eletsonline.com/2019/10/the-role-of-outsourcing-in-operations-management> (дата обращения 15.08.2020).

² Там же.

³ Там же.



Составлено автором по материалам собственных исследований / Compiled by the author based on the materials of the study

Рис. 2. Процесс трансформации на основе аутсорсинга бизнес-процессов как ключевой стратегии предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации

Fig. 2. Transformation process based on business process outsourcing as a key strategy of enterprises in an unstable economic situation

Как следует из статистических данных, приведенных на рис.1, аутсорсинг позволяет сосредоточиться на основном бизнесе, решает проблемы с производительностью, критично важен для нужд бизнеса, обеспечивает доступ к интеллектуальному капиталу и управляет бизнес-средой.

Фактически аутсорсинг может быть настолько выгодным для организаций, что согласно отчету 78 % предприятий во всем мире заявляют, что они положительно относятся к такой стратегии ведения бизнеса в условиях нестабильной экономической ситуации.

Однако если для передачи выбран неверный бизнес-процесс или передан неподходящему партнеру по аутсорсингу, то такая стратегия может быть контрпродуктивной, дорогостоящей и даже катастрофической для экономического благосостояния предприятия. Например, в отчете McKinsey and Company выделены две самые большие рискованные ситуации, которых следует избегать предприятиям при аутсорсинге своих бизнес-процессов в этой быстро меняющейся и нестабильной экономике⁴.

1. Хранение данных.

Благодаря технологическому прогрессу компании сегодня имеют доступ к большому количеству данных, которые они используют для принятия решений. Следовательно, организации должны иметь контроль над этими данными и выводами, полученными на их основе.

Хотя выборочный обмен данными может быть полезен, есть еще больше преимуществ, если владеть данными внутри компании. Во-первых, полезные данные можно использовать для разработки и создания моделей расширенной аналитики и искусственного интеллекта; во-вторых, совместное использование всех полученных данных увеличивает зависимость организации от поставщиков аутсорсинга; в-третьих, идеи, полученные на основе данных одной организации, можно использовать для создания моделей, которые продаются конкурентам (коммерческий шпионаж).

2. Гибкость контрактов.

Компании должны допускать гибкость в своих контрактах. Сегодня технологии развиваются стремительными темпами, и организациям необходимо постоянно вносить изменения в свои контракты.

⁴ Там же.

Например, в течение срока действия контракта могут появиться новые технологии, которые могут привести к более высокой экономии затрат, но при наличии негибкого соглашения компания может потерять крупную прибыль. Предприятия, которые не справляются с этой начальной фазой жизненного цикла поставщиков аутсорсинга, впоследствии с меньшей вероятностью выберут подходящих поставщиков, заключат надежный контракт и будут эффективно управлять сделкой.

Чтобы организации имели полное представление о том, какой бизнес-процесс необходимо передать на аутсорсинг и кому, необходимы квалифицированные специалисты по управлению операциями. Такие сотрудники могут эффективно планировать, реализовывать стратегии и методы аутсорсинга, поскольку он входит в их круг обязанностей. Специалисты в области стратегического управления бизнес-операциями имеют глубокие знания о различных методах, стратегиях и рисках, которых следует избегать при передаче любого бизнес-процесса на аутсорсинг. Более того, с увеличением объема мирового рынка аутсорсинга эти специалисты могут найти прибыльные возможности трудоустройства в отраслях, которые в значительной степени передают свои операционные процессы на аутсорсинг.

Модель трансформации предприятия на основе аутсорсинга бизнес-процессов [Enterprise transformation model based on business process outsourcing]

Визуализируем процесс трансформации на основе аутсорсинга бизнес-процессов как ключевой стратегии предприятий в условиях нестабильной экономической ситуации (рис. 2).

В результате на аутсорсинг, по нашему мнению, можно рекомендовать передачу работ, для которых выполняются следующие условия:

- передаваемые бизнес-процессы не являются критическими с точки зрения их стратегической важности для развития предприятия и не относятся к работам, выполняемым самим заказчиком на высоко компетентностном уровне;
- финансовая модель передачи бизнес-процесса на аутсорсинг, учитывающая как прямые, так и косвенные эффекты (финансовые, экономические, социальные, правовые, экологические и т.п.), и возможные риски, демонстрирует положительный результат;
- присутствуют отношения доверия к потенциальным провайдером аутсорсинговых услуг;

- отсутствует чрезмерное регулирование рынка рассматриваемых бизнес-процессов, отмечается его развитость и перспективы развития.

Подводя итоги нашего исследования можно сделать следующие выводы.

1. Аутсорсинг в современных условиях признан бизнес-стратегией и стал неотъемлемой частью экономики предприятия. Практика аутсорсинга вызывает серьезные споры среди экономистов.

2. Одни утверждают, что аутсорсинг приводит к потере рабочих мест внутри страны, особенно в производственном секторе, а другие говорят, что это создает стимул для предприятий распределять ресурсы там, где они наиболее эффективны, и что аутсорсинг помогает сохранить характер экономики свободного рынка в глобальном масштабе.

3. Коммуникация между компанией и внешними поставщиками может быть сложной, а угрозы безопасности могут усиливаться, когда несколько сторон могут получить доступ к конфиденциальным данным.

4. Компании используют аутсорсинг для сокращения затрат на рабочую силу, включая заработную плату персоналу, накладные расходы, оборудование и технологии. Аутсорсинг также используется компаниями, чтобы сосредоточиться на основных аспектах бизнеса, отдавая менее важные бизнес-процессы сторонним организациям.

Заключение [Conclusion]

Таким образом, чтобы предприятие могло расти и развиваться в нестабильной экономической ситуации, бизнес-процессы, которые помогают достичь конкурентных преимуществ должны быть сосредоточены внутри компании, так как ресурсы всегда ограничены. Остальные бизнес-процессы целесообразно передавать на аутсорсинг, поскольку если раньше конкурентное преимущество было более стабильным ресурсом, то скорость и непредсказуемость изменений в современном мире диктует предприятиям необходимость постоянно адаптироваться и обладать динамическими преимуществами, что и возможно обеспечить с помощью аутсорсинга.

Список литературы

- Грузина Ю.М., Харчилава Х.П., Мухин К.Ю. (2020). Изучение влияния стратегического аутсорсинга на взаимодействующий рынок в предпринимательском обучении и развитии человеческого капитала // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. № 1. С. 77–83.
- Жданов Д.А. (2020). Выбор работ для передачи на аутсорсинг: инструменты оценки // Управленческие науки. № 1. С. 6–21.
- Золотарева С.Е. (2018). Развитие аутсорсинга в России и за рубежом // Российский внешнеэкономический вестник. № 10. С. 11–132.
- Курбанов А.Х., Князьнеделин Р.А., Плотников В.А. (2017). Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство. № 2. С. 185–192.
- Непомнящая Е.Р. (2020). Аутсорсинг как форма инновационного развития международного бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. № 5–3. С. 119–122.
- Родина Т.Е., Матюшевская В.К. (2019). Применение инноваций в управлении персоналом на примере компании Toyota // Актуальные вопросы развития инновационной экономики: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Великий Новгород. С. 243–246.
- Стапран Д.А. (2018). Аутсорсинговые отношения в экономике и предпринимательстве // Пространственная экономика. № 2. С. 52–73.
- Трофимова Н.Н. (2020). Ключевые проблемы современного корпоративного управления предприятиями реального сектора экономики // Стратегии бизнеса. Т. 8. № 3. С. 70–74.
- Ушакова Н.Е. (2020). Аутсорсинг функций управления проектами // Economics. № 1 (44). С. 56–60.

References

- Gruzina Yu.M., Kharchilava Kh.P. and Mukhin K.Yu. (2020), "Study of the impact of strategic outsourcing on the interacting market in entrepreneurial learning and human capital development", *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, no. 1, pp. 77–83. (In Russ).
- Kurbanov A. Kh., Knyaz'nedelin R.A. and Plotnikov V.A. (2017), "Outsourcing: achieving competitive advantages or a trap?", *Russian Journal of Entrepreneurship*, no. 2, pp. 185–192. (In Russ).
- Nepomnyashchaya E.R. (2020), "Outsourcing as a form of innovative development of international business", *Economy and business: theory and practice*, no.5-3, pp. 119–122. (In Russ).
- Rodina T.E. and Matyushevskaya V.K. (2019), Application of innovations in personnel management on the example of Toyota", *Urgent issues of the innovation economy development: collection of articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference*, Velikii Novgorod, pp. 243–246. (In Russ).
- Sonveyni V. *The role of outsourcing in operations management*. Available at: <https://digitallearning.eletsonline.com/2019/10/the-role-of-outsourcing-in-operations-management> (accessed 15.08.2020). (In Russ).
- Stapran D.A. (2018), "Outsourcing relations in economics and entrepreneurship", *Spatial Economics*, no. 2, pp. 52–73. (In Russ).
- Trofimova N.N. (2020), "Key problems of modern corporate management of enterprises in the real sector of the economy", *Business Strategies*, vol. 8, no. 3, pp. 70–74. (In Russ).
- Ushakova N. E. (2020), "Outsourcing of project management functions", *Economics*, no. 1 (44), pp. 56–60. (In Russ).
- Zhdanov D.A. (2020), "Selection of works for outsourcing: assessment tools", *Management Sciences in Russia*, no. 1, pp. 6–21. (In Russ).
- Zolotareva S.E. (2018), "Development of outsourcing in Russia and abroad", *Russian Foreign Economic Bulletin*, no. 10, pp. 117–132. (In Russ).

Translation of front references

- ^{1,2,3,4} Sonveyni V. (2019) The role of outsourcing in operations management. Available at: <https://digitallearning.eletsonline.com/2019/10/the-role-of-outsourcing-in-operations-management> (accessed 15.08.2020). (In Russ).