

## АУТСОРСИНГ КАК ОДИН ИЗ СПОСОБОВ СНИЖЕНИЯ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК

© 2012

**М.О. Искосков**, кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
 Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

*Ключевые слова:* аутсорсинг, транзакционные издержки, функции бизнес-системы.

*Аннотация:* В статье рассматриваются механизмы аутсорсинга как передачи некоторых функций организации внешним исполнителям в результате чего оптимизируется структура и деятельность предприятия.

В последнее время много говорят о различных формах интеграции как о механизмах снижения транзакционных издержек. При этом можно выделить два основных направления. Во-первых, это укрупнение структуры путем образования объединений вертикального, горизонтального и диверсификационного типов. Во-вторых, это избавление от вспомогательных, обслуживающих и других непрофильных функций и сосредоточение только на основном производстве, то есть аутсорсинг.

Механизм объединения и концентрации капитала уже широко применяется отечественными компаниями, машиностроительными в частности. Крупные предприятия пытаются замкнуть в рамках своих структур полный технологический цикл, приобретая транспортные, энергетические, заготовительные и т.д. производства, т.е. стремятся работать, но принципу «от скважины до бензоколонки». По идее Р. Коуза фирмы стремятся сокращать свои транзакционные издержки, заменяя систему рыночных отношений механизмом централизованного административного руководства. То есть фирмы предпочитают производить продукт или услугу сами, а не покупать их на рынке. При этом они экономят на транзакционных издержках. Такая стратегия ведет к сокращению затрат на поиск информации о поставщиках и потребителях, затрат на ведение переговоров и заключение контрактов, а также издержек оппортунистического поведения контрагентов (особенно монополистов) [2].

Но, на мой взгляд, замена рыночных отношений механизмом централизованного административного руководства будет шагом назад при управлении организацией, ведь это означает снижение качества менеджмента, отступление от рыночных отношений может привести в данном случае к отсутствию конкуренции, а это, как правило, влечет за собой снижение показателей качества производимой продукции. Таким образом, сократив затраты на ведение переговоров и заключение контрактов можно нанести больший урон организации за счет снижения уровня продаж и имиджа.

Кроме того, с расширением такой интегрированной структуры происходит ухудшение управляемости, повышение степени бюрократизации. Данная стратегия характеризуется также чрезмерным «распылением» средств, снижением эффективности использования фондов [1]. Увеличение числа границ, которые пересекает продукт при прохождении с одного технологического процесса на другой в сложных машиностроительных комплексах, ведет к росту объемов внутренних транзакций между относительно самостоятельными подразделениями единой компании.

Можно предположить, что существует порог, за которым положительный эффект от снижения транзакционных издержек будет нивелироваться упомянутыми выше отрицательными аспектами интеграции, то есть экономия на внешних транзакциях будет «съедаться» перерасходом на внутренних. Данное явление наблюдается во многих машиностроительных комплексах России. Предприятия наращивают мощности, диверсифицируют свою деятельность, но негативные последствия укрупнения и «распыления» капитала препятствуют росту эффективности производства. В этом случае актуальным является применение механизма аутсорсинга и контрактинга [3].

Аутсорсинг - это организационное решение, которое

заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

При передаче некоторых функций на аутсорсинг внешним исполнителям оптимизируется структура и деятельность предприятия, сокращается число транзакций между подразделениями. Величина транзакционных издержек сокращается.

Однако, несмотря на то, что эффективность применения механизма аутсорсинга давно установлена, его положительное воздействие на сокращение транзакционных издержек требует более глубокого изучения. Дело в том, что при передаче непрофильных видов деятельности внешним исполнителям внутренние связи заменяются внешним взаимодействием с аутсорсером. И для обеспечения эффективности этого взаимодействия компания-заказчик должна осуществить ряд мероприятий по поиску и выбору аутсорсера, которые требуют дополнительных затрат. В частности необходимо тщательно изучить характеристики потенциальных партнеров, наиболее полно дающие представление об их возможностях:

- результаты предыдущих аутсорсинговых взаимоотношений потенциального аутсорсера с клиентами;
- технологические возможности аутсорсера;
- уровень квалификации персонала;
- инновационный потенциал;
- готовность аутсорсера к поддержанию постоянных рабочих взаимоотношений;
- цена и уровень предоставляемых услуг;
- финансовая устойчивость аутсорсера.

Если по результатам поиска сформировался круг кандидатов, необходимо провести конкурс между ними и отобрать наилучший вариант. Далее необходимо заключить контракт, который бы максимально снижал риски, был гибким для быстрой адаптации к изменениям, с целью разработки такого контракта и контроля за её исполнением необходимо создание специальной команды. Внутри компании необходимо создать атмосферу понимания происходящих изменений.

Все эти мероприятия вызывают рост транзакционных издержек, связанных с внедрением аутсорсинговой схемы. Именно сопоставление данного прироста затрат с экономией на внутренних транзакциях будет определять эффективность применения аутсорсинга в плане сокращения транзакционных издержек.

Но если только что можно было проследить негативные стороны от расширения интегрированной структуры, то также существуют и положительные моменты, а именно преимуществом организаций, которые стараются замкнуть весь производственный цикл у себя заключается в том, что сокращаются затраты на перевозку и транспортировку сырья, а это значительные затраты для любого предприятия.

На сегодняшний день не существует единого унифицированного подхода к определению того, какой из видов деятельности можно передать аутсорсерам и уже тем более для многих организаций будет довольно затратно проводить аудит на предмет определения с кем из аутсорсеров сотрудничать. Данный вопрос повлечёт за собой увеличение внешних ТИ связанных с ведением переговоров и заключением контрактов и это только на начальной

стадии (до заключения контракта). Вообще, я считаю это довольно серьезным вопросом и склоняюсь к тому, чтобы данный вид деятельности выделить в отдельный этап любого инновационного проекта.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учета, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях. В зависимости от специфики, отрасли деятельности, целей и задач в каждой конкретной организации процессы, которые передаются сторонним компаниям, могут существенно отличаться друг от друга. Тем не менее, существует несколько характерных примеров, реализация которых возможна для большинства предприятий независимо от их размера.

Главное отличие данного этапа в том, что он будет протекать не последовательно, а параллельно, т.к. аутсорсинг может быть и во время маркетинга и во время юридических вопросов, отбора и найма персонала и т.д. Схема инновационного проекта в данном случае может приобрести следующий вид (см. рис. 1):



Рис. 1. Этапы инновационного проекта

Как уже отмечалось, мероприятия, связанные с внедрением аутсорсинговой схемы, вызывают рост ТИ, во многих случаях это необходимо делать, чтобы акцентировать основные мощности на производство продукции. Таким образом, возникает противоречие между экономией на внутренних и увеличением внешних ТИ за счет внедрения этапа аутсорсинга в инновационный проект.

Эффективность применения аутсорсинга будет определяться сопоставлением прироста внешних затрат с экономией на внутренних транзакциях. Но часто не представляется возможным проследить одной строчкой снижение затрат от какого-либо вида деятельности. Например, отбор и найм персонала. С одной стороны мы можем четко определить экономию за счет отказа от службы по управлению персоналом, но довольно затруднительно оценить, а бы даже сказал практически невозможно, какой эффект может быть осуществлен для организации за счет грамотного приобретенного менеджмента как высшего, так и среднего уровня, но и уверенность в том что у компании занимающейся подбором кадров не будет оппортунистического поведения и свою работу они выполняют формально тоже нет. Таким образом, встает вопрос о возможности и целесообразности разработки механизма, с помощью которого можно определить, какой из видов деятельности выполнять своими усилиями, а какой отдать на аутсорсинг, каким образом оценить эффективность аутсорсинговой схемы, ведь нам было показано на примере, не всегда достаточно сопоставление между приростом внешних затрат с экономией на внутренних транзакциях, т.к. не всегда удается одной строкой проследить будущий экономиче-

ский эффект.

Представители институциональной экономической теории полагают, что интеграционные процессы, в результате которых малые и средние предприятия трансформируются в крупные корпорации и холдинги, способствуют снижению транзакционных издержек. Более того, существует мнение, что основной целью интеграции является именно экономия на транзакционных издержках. Действительно, для осуществления сделки на рынке предприятие несет не только трансформационные расходы, но и затраты на поиск информации о поставщиках, потребителях, других контрагентах, ведение с ними переговоров и заключение контрактов. В условиях экономической нестабильности данные виды затрат принимают внушительные размеры. Кроме того, в силу масштабности отечественной экономики и неразвитости рыночной инфраструктуры отношения между поставщиками и потребителями характеризуются специфичностью активов по месту их расположения. Обладание специфическими активами приводит к экономической зависимости: одного контрагента от другого, что создает возможности для оппортунистического поведения партнера.

В результате интеграции, т.е. включения контрагента в структуру предприятия, рыночная модель взаимодействия заменяется административным механизмом, внешняя транзакция обмена заменяется внутренним перемещением продукта. В свою очередь отпадает необходимость постоянного поиска информации о партнерах, заключения контрактов, снижается возможность проявления оппортунизма путем вовлечения специфических активов в структуру собственности предприятия.

Экономия затрат была бы очевидной, если не свойство транзакционных издержек видоизменяться. В случае вертикальной интеграции транзакционные издержки сделки трансформируются в издержки управления (вследствие увеличения объема управленческих функций). Из-за укрупнения и усложнения организационно-управленческой и имущественной структуры масштаб распределения ресурсов возрастает. Следовательно, для целостного функционирования предприятия необходимо увеличение усилий в области учета, планирования, контроля, координации деятельности структурных подразделений предприятия. Кроме того, интегрируемые организации зачастую имеют различные друг от друга стандарты в различных сферах хозяйствования, что требует унификации и стандартизации их деятельности в рамках единой компании. Следует отметить, что функция управления относится к транзакционному сектору, поэтому об издержках управления можно говорить как о внутренних транзакционных издержках.

Проанализировав вышесказанное можно сделать вывод о том, что с целью минимизации издержек на маркетинговые исследования, поиск информации, заключение сделок и контрактов многим организациям целесообразно объединяться в корпорации и/или холдинги, одним словом стремиться к слиянию и укрупнению, т.к. форму договоров можно унифицировать, можно более детально исследовать рынок сбыта и оперативно осуществлять поиск необходимой информации, но это неизбежно приведет к бюрократизации, появится борьба за власть между топ-менеджерами и структурными подразделениями, что непременно скажется на возникновении внутренних транзакций в связи с оппортунистическим поведением. Но самое странное, что может возникнуть это снижение качества продукции, к чему неизбежно приведет из-за отсутствия конкуренции, т.к. любой корпорации в целях снижения затрат, их транспортировку будет логично посылать на главный конвейер комплекующие произведенные в своих же производствах.

Чтобы избежать увеличение издержек, связанных с бюрократизацией, увеличение усилий в области учета, планирования, контроля и координации деятельности структурных подразделений, многие находят выход во внедрении аутсорсинговой схемы, о которой говорилось

ранее, но данный момент на мой взгляд плохо изучен и недостаточно проработан, т.к. не существует унифицированного механизма, способного адаптироваться к деятельности любой организации в независимости от форм собственности и вида деятельности, способной четко разграничивать, что отдать на аутсорсинг, а что осуществлять самим с экономическим подтверждением ранних предположений. Вышесказанное можно представить в виде схемы представленной на рисунке 2.

2. Малахов С. Трансакционные издержки в российской экономике / С.Малахов // Вопросы экономики. - №7. - С.77-86.

3. Михайлов Д.В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2006. — ISBN 5-85971-180-8.

4. Усольцева И.В., Тунегова В.Н. Аутсорсинг для некоммерческих организаций и возможности применения // Вектор науки ТГУ. 2011. № 4. С. 144-147.

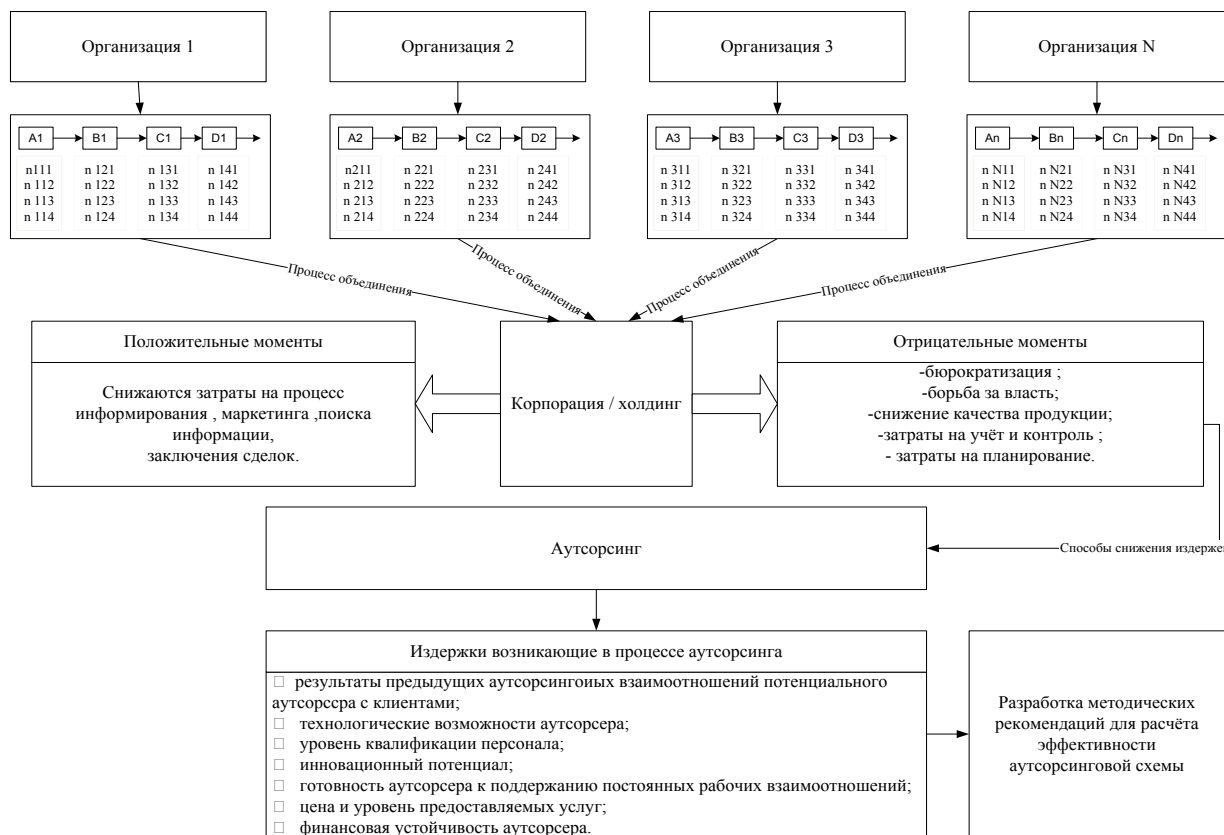


Рис. 2. Проблемы внедрения аутсорсинговой схемы

Таким образом, универсальное предприятие трансформируется в корпорацию, холдинг, внутри которого распределение ресурсов осуществляется не административными методами, а на основе рыночных инструментов. Унитарный механизм хозяйствования сменяется трансакционным. Однако рыночный способ координации экономических агентов способствует появлению трансакционных издержек, т.к. механизм реализации трансакций внутри холдинговой структуры аналогичен рыночному механизму осуществления трансакций между предприятием и внешними контрагентами.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Кузьминов Я.И. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты. - М.: Издательство: ГУ ВШЭ, 2006. - С. 176-205.

5. Искосков М.О. Оценка трансакционных издержек в корпоративных структурах // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 2. С. 246-251.

6. Искосков М.О., Кабанова Р.Р. Управление инвестиционными затратами в корпоративных структурах // Вектор науки ТГУ. 2010. № 1. С. 17-20.

7. Никифорова Е.В., Леденева И.Ю. Анализ рынка аутсорсинговых услуг внешнеэкономической деятельности // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. 2010. № 2. С. 71-74.

8. Леденева И.Ю. Аутсорсинг как механизм повышения эффективного управления внешнеэкономической деятельностью организаций // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. 2010. № 1. С. 60-64.

*Работа выполнена в рамках задания по теме № 461201 «Методология аналитической деятельности управления образованием»*

**OUTSOURCING AS A WAY OF LOWERING TRANSACTION COSTS**

© 2012

*M.O. Iskoskov, candidate of technical sciences, professor, head of the “Organization Management” Togliatti State University, Togliatti (Russia)*

**Keywords:** outsourcing, transaction costs, the function of the business.

**Annotation:** The paper describes the mechanisms of outsourcing as the transfer of some functions of the organization outsourced resulting in optimizing the structure and activities of the company.