

УДК 334.021.1

## К СОДЕРЖАНИЮ ПРОЦЕССА ИНСОРСИНГА В СЕТЕВОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Сазонов С.П., Езангина И.А.

*Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия (400005, Волгоград, пр. им. Ленина, 28), e-mail: sazonovsp@mail.ru; ezanginaia@rambler.ru.*

**В работе актуализируется ряд известных определений инсорсинга, предлагаются авторские трактовки, а также раскрывается его роль в практике межфирменных сетей как гибких форм интеграции бизнеса. Делается вывод о неоднозначности содержания процесса инсорсинга в межфирменной сети, в силу особенностей данной формы организации сочетающего элементы внешнего разделения труда (аутсорсинга) и собственно внутренней концентрации компетенций участников в сети. Среди особенностей инсорсинга в сетевой организации признается его как регулярный, так и временный характер, усиление контроля над активами за счет коммерциализации совместного конкурентного преимущества при отсутствии полного контроля над собственностью интегрируемых субъектов. Раскрыта роль инсорсинга в обеспечении экономической устойчивости межфирменной сети, а также ее институционализации.**

Ключевые слова: инсорсинг, аутсорсинг, межфирменная сеть, квазиинтеграция, совместное конкурентное преимущество, экономическая устойчивость.

## SCIP TO CONTENT INSOURCING PROCESS IN A NETWORK MODEL OF BUSINESS ORGANIZATION

Sazonov S.P., Ezangina I.A.

*Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia (Volgograd, 400005, Lenin Avenue, 28), e-mail: sazonovsp@mail.ru; ezanginaia@rambler.ru.*

**In this paper a number of well-known definitions updated insourcing, offers original interpretations, as well as expanded its role in the practice of inter-firm networks as flexible forms of business integration. It is concluded that the ambiguity of the content of the process of insourcing in inter-firm networks, because of the nature of this form of organization combining elements of the external division of labor (outsourcing) and the actual concentration of the internal competencies of participants in the network. Among the features of insourcing in the network organization recognized it as a regular or temporary, gain control over assets through joint commercialization of competitive advantage in the absence of full control over the property of integrable subjects. The role of insourcing in ensuring economic stability of inter-firm networks, as well as its institutionalization.**

Keywords: insourcing, outsourcing, inter-company network, kvazi-integration, joint competitive advantage, economic stability.

Повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на российском и международном рынках в настоящем связано с реализацией инновационно-ориентированного сценария развития и должно сопровождаться интенсивными структурными сдвигами в пользу высокотехнологичного и информационного секторов. Однако практика показывает, что ни одна современная компания не обладает полным набором внутренних навыков и компетенций для достижения конкурентных преимуществ в инновационной сфере. Все чаще наблюдается интенсивный рост и развитие межфирменных отношений, их трансформация от единичных транзакций, повторяющихся транзакций, рутинных долгосрочных взаимоотношений к партнерствам, стратегическим альянсам и межфирменным сетям, играющим важную роль в оптимизации рисков, создании базы для

эффективного сотрудничества и формирования конкурентных преимуществ, развитию инновационной открытости и инвестиционной привлекательности компаний, обеспечении равномерности и сбалансированности пространственного развития территорий [5].

Соответственно, и финансово-экономическая деятельность сетевых организаций всё больше превращается в комплекс работ со сложной структурой используемых ресурсов, сложной организационной топологией, сильной функциональной зависимостью от времени и масштабной стоимостью, которая подлежит оптимизации, в том числе за счет поиска пропорций между формами ресурсного обеспечения – аутсорсинга и инсорсинга.

Множество примеров практического использования методологии аутсорсинга сформировало целый ряд определений, по-разному характеризующих его содержание. В контексте настоящего исследования экономическую сущность аутсорсинга связываем с передачей «третьей стороне» как отдельных производственных процессов, компетенций в цепочке реализации, так и полномочий, ответственности и рисков на основе долгосрочных соглашений (не разовых трансакций). В подтверждение вышепредставленного определения, Базель-2005 трактует аутсорсинг как процесс передачи Заказчиком своих функций поставщику услуг (аутсорсеру), являющемуся любым экономическим субъектом, выполняющим эту функцию от лица Заказчика, который сам имеет законное право на выполнение этой функции. При этом аутсорсер может быть полностью независим или любым образом аффилирован с Заказчиком. В результате аутсорсинг представляет возможность построения цепочки создания стоимости таким образом, что каждое ее звено обеспечено ключевыми компетенциями отдельного производителя продукции, услуг в отдельной сфере. Эффективный аутсорсинг возможен только в конкурентной среде и напрямую связан со многими составляющими конкурентоспособности предприятия [3]. Аутсорсинг-проект рассматривается как специфическое, индивидуальное решение, отраженное в специальном контракте или соглашении между контрагентами.

Каждому типу применяемой предприятием конкурентной стратегии в национальной и мирохозяйственной среде соответствуют определенные, целесообразные для применения виды аутсорсинга [7]. Таким образом, содержание аутсорсинга связано с разделением труда и реализацией бизнес-интеграции на качественно новом уровне.

Весомые преимущества аутсорсинга оптимальным образом отвечают сложившимся реалиям национальной и мировой экономики и поэтому со стороны международных организаций, региональных властей и инфраструктурных подразделений предпринимательства значима поддержка аутсорсинговых технологий в организации бизнеса. Однако в условиях межфирменной сети об аутсорсинге бизнес-процессов в традиционном понимании вести речь затруднительно, т.к. одной из причин его реализации в

настоящем признаются трудности осуществления эффективного контроля над управлением активами фирмы при наличии полного контроля над собственностью, что не свойственно для сети. Кроме того, на предприятиях аутсорсинг нередко выступает одним из инструментов антикризисного управления, позволяющим эффективно реорганизовать его деятельность, избавившись от непрофильных функций и вспомогательных бизнес-процессов. Решение проблем антикризисного управления не имеет прямого отношения к целеполаганию в рамках межфирменной сети.

По мнению авторов, в сетевой модели организации при определенных условиях бизнеса находят воплощение, прежде всего, преимущества развития инсорсинга как формы экономических отношений. В контексте настоящего исследования инсорсинг, с одной стороны, ассоциируется с созданием особых структур внутри сети, оказывающих специализированные услуги как собственно участникам сетевого взаимодействия, так и внешним контрагентам. Отмеченной выше структурой может являться новый участник, уже действующее и вовлеченное в сетевое взаимодействие дочернее или аффилированное юридическое лицо одного из участников. Инсорсинг в такой трактовке его содержания оказывается тесно связанным с аутсорсингом, возможно даже выступая его разновидностью и тем самым опровергая содержательное противостояние двух процессов.

В доказательство приводим определение аутсорсинга, данное С.О. Календжян, которое вполне может применимо при описании инсорсинга сетевой формы организации: это «передача на длительный срок необходимых организации управленческих функций и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям» [9].

При этом главным отличием инсорсинга в сетевой организации является передача анализируемой структуре как регулярных, так и временных функций. Отмеченное непостоянство опосредовано тем обстоятельством, что многоагентная система (сеть) может быть перманентно дополнена и модифицирована в соответствии с изменяющимися требованиями или условиями выполнения очередного совместного действия. Новые технологии иногда позволяют прибегать к процессам, которые раньше считались невозможными. Актуальной признается задача – обеспечение оперативности быстрого наращивания или сокращения команды инсорсеров в зависимости от уровня загрузки и задач по оптимизации. Поэтому решение о создании такого рода структуры должно быть оптимальным, т.е. потрачено наименьшее количество ограниченных ресурсов, в частности, на согласование каналов распространения, которые будут задействованы, способов выхода и «владения» потребителем (база данных клиентов), форм предложения товаров (работ, услуг), порядка и правил функционирования на внешних рынках.

Кроме того, определяющим экономическим фактором в пользу инсорсинга может выступать настоящая стоимость (NPV) услуги (работы). Инсорсинг должен способствовать снижению стоимости при условии улучшения качества бизнес-процесса [2].

Таким образом, инсорсинг – это отнюдь не «революционный переворот» в организации межфирменного взаимодействия; наоборот, это закономерный этап в эволюционном пути повышения эффективности за счет концентрации функций в сети, превращения структурных подразделений в полноценные центры финансовой ответственности (ЦФО). Следует акцентировать внимание на целевом характере инсорсинга – повышении эффективности организации, а не просто перенесении ответственности на исполнителя.

С другой стороны, инсорсинг подлежит рассмотрению в широком смысле как процесс коммерциализации совместного конкурентного преимущества, созданного участниками межфирменного взаимодействия и приведшее к расширению функционала их деятельности. Данное определение свободно от структурной привязки. Конкурентное преимущество обеспечено наличием эффективного процесса, уникального ресурса, технологии и т.п.

Результатом межфирменного взаимодействия выступают усиливающиеся индивидуальные компетенции партнеров, а также совместные компетенции, не принадлежащие ни одному из участников альянса в отдельности. Таким образом, выработке совместных компетенций способствует выполнение сетью функции специфического ресурса: связи, которыми партнеры обладают в рамках сети, уникальны и не могут быть приобретены на открытом рынке конкурентами; данный ресурс, однако, не находится исключительно в бизнес-среде участника, будучи результатом межфирменного сотрудничества [6].

Развитие инсорсинга не позволяет установить полный контроль над собственностью интегрируемых субъектов, но обеспечивает в результате вышеотмеченного усиление контроля над управлением активами, а, значит, содержания квазиинтеграции в сети как экономической форме ее проявления. Под квазиинтеграцией известный российский автор М.Ю. Шерешева понимает «объединение экономических субъектов, предполагающего развитие устойчивых долгосрочных связей между ними и делегирование контроля над управлением совместной деятельностью при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности» [8]. При квазиинтеграции появляются возможности использовать элементы внутриорганизационной координации, которые имеют преимущества по сравнению с полной интеграцией и выступают сильными стимулами к повышению эффективности совместной деятельности.

Учитывая глобальный характер развития мировой экономики, к собственным конкурентным преимуществам сотрудничающих фирм добавляются страновые конкурентные преимущества [6]. В данном контексте инсорсинг объективно будет

способствовать унификации бизнес-процессов и функций, регламентов взаимодействия, максимальной концентрации и оптимизации имеющихся ресурсов в сети, снижению рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса за счет сокращения влияния неуправляемых экзогенных факторов.

Именно развитие инсорсинга, с одной стороны, означает расширение границ системного подхода за счет включения поставщиков материальных ресурсов и потребителей готовой продукции межфирменной сети. С другой стороны, по причине концентрации интереса важным преимуществом инсорсинга следует признать минимизацию рисков безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в том числе финансовой информации и информации об инновационных результатах совместной деятельности.

Речь заходит о приобретающей первостепенное значение экономической устойчивости межфирменной сети как важнейшей функции управления. Под устойчивостью сети понимается способность ее системы функционировать в состояниях близких к равновесию при наличии внешних и внутренних возмущающих воздействий. Экономическая устойчивость представляет собой проявление «гомеостаза», т.е. способности системы возвращаться в то состояние, из которого она выведена возмущающими воздействиями.

Так, на этапе становления сети взаимодействие между субъектами может носить спорадический и вероятностный характер. На следующем этапе связи становятся более устойчивыми и продолжительными на базе координации деятельности субъектов; топология связей становится более сложной, а взаимосвязь и зависимость структур – более тесной. И, наконец, на третьем этапе межфирменная сеть формируется как институт.

Соответственно, инсорсинг применительно к межфирменной сети автор предлагает рассматривать одновременно и как процесс, и как результат взаимодействия независимых структурных элементов совокупности, приводящий к оптимизации связей между ними и к их объединению в устойчивой системе, способной к воспроизводству нового качества и новых потенциальных возможностей.

Эффективность инсорсинга – в своем роде следствие неформального взаимодействия, когда для новых или дополнительных задач бизнеса не требуется оформление договоров, внесение формализованных изменений в первоначальные условия. По данным исследования Delloite, важнейшей причиной для перехода на инсорсинг – необходимость повышения качества обслуживания клиентов.

Степень эффективности реализации инсорсинга в рамках сетевой модели организации бизнеса в значительной мере определяется согласованностью характеристик организационной структуры (размера, степени гибкости, институциональных правил и норм) и факторов, привносимых динамикой совместной деятельности (их количества, размеров,

сложности, степени уникальности, продолжительности и др.). Так, при определенных обстоятельствах инсорсинг может означать централизацию вспомогательных процессов внутри сети. Такого рода обстоятельствами могут быть признаны:

- высокая затратность контрактных отношений с субъектами внешнего рынка, в том числе в связи с неразвитостью последнего;
- нецелесообразность экзогенного взаимодействия по причине крайней несущественности вспомогательных функций и наличии возможностей их реализации собственными силами;
- перспективность превращения вспомогательных функций в базовые в случае концентрации финансовых, трудовых, материальных ресурсов сети;
- финансовые аспекты, связанные, в частности, с применением трансфертного ценообразования при объединении комплекса функций в сети;
- неприменимость аутсорсинга по причине нестандартности (уникальности) отмеченных выше решений, технологий, применяемых ресурсов, экспертизы. С этих позиций актуализируется еще одно определение инсорсинга как процесса использования внутренних факторов производства (источников, ресурсов), т.е. находящихся во владении участников сети и структурированных внутри ее организации.

Несколько отличное, но схожее определение инсорсинга также представляется актуальным: инсорсинг – это дополнительное использование внутренних ресурсов субъекта. Тем самым, применительно к сети, подчеркиваем ресурсный потенциал данной организационной формы, а также способность к развитию ключевых компетенций, в том числе за счет реализации мероприятий:

- обеспечивающих хорошие коммуникации между участниками сетевого взаимодействия, выполняющие разнообразные взаимодополняющие функции;
- опосредующих управляемость и уникальность совместных проектов. Уникальность каждого проекта порождает сложности при его планировании, поскольку зачастую трудно предположить, как в действительности будут достигаться результаты. По этой причине результатом совместной проектной деятельности фирм является не только продукт или услуга, но и извлеченные уроки, опыт, который используется в дальнейшем при планировании и выполнении следующих проектов [4];
- связанных с формированием специфических правил и норм поведения, учитывающих различные модификации сети, ее структуру, внутрисетевые процессы и эффекты (институционализация сети);
- направленных на сохранение и накопление интеллектуальной собственности;
- обеспечивающих достаточную информационную и комплексную безопасность [3].

По мере развития сети как организационной формы бизнеса и приложения капитала отмечается концентрация нематериальных активов в точках роста сети и делегирование массива производственных, а также обеспечительных, подсобных, вторичных функций либо зависимым структурам участников, либо посредством вовлечения новых бизнес-единиц в сетевое взаимодействие. К примеру, передача функций создания, развития и обслуживания информационной и телекоммуникационной инфраструктуры в отдельные компании – давняя тенденция (в России в производственном секторе – «Лукойл-информ», «РН-информ», «ТБ Информ», «Газпром-информ», в секторе финансов – «Сбербанк Технологии», «Открытие-информ»).

При этом под точками роста сети понимаем участников, приносящих наибольший вклад в воспроизводство конкурентных преимуществ сети. В этом случае объективно невозможно четко дифференцировать границы аутсорсинга и инсорсинга бизнес-процессов в сети. Имеет место развитие двуединого процесса одновременной диверсификации и тесного взаимодействия (интеграции) независимых субъектов в сетевом пространстве.

Не исключается и именуется инсорсингом обратный процесс реинтеграции в сеть ранее выведенных на аутсорсинг процессов и функций. Кроме того, встречается и крайнее определение инсорсинга как перемещения производственных и иных подразделений, выведенных ранее за границу, назад, в страну первоначального происхождения предприятия (участника сетевого взаимодействия) [1].

Инсорсинговые проекты не всегда афишируются за пределами сетей, их реализующих, хотя обороты созданных структур могут быть очень значительными. Однако данный факт не означает, что инсорсинг способствует формированию замкнутого типа существования экономических субъектов в сети. Напротив, он не исключает возможностей для интенсификации партнерских отношений, перманентного развития системно-интегрированных связей сети с внешней средой, а именно: предпринимателями, инвесторами, конкурентами, потребителями, государственными органами, органами муниципального управления, некоммерческими общественными организациями.

Таким образом, инсорсинг позволяет не столько экономить, сколько правильно оценить собственную эффективность сети как поставщика комплексной услуги, инновационного продукта, целого решения. В этой связи важно позиционировать определение инсорсинга сетевой формы организации в рамках существующего понятийного аппарата, показав место данного феномена в общей системе функционирования современных фирм и межфирменного взаимодействия.

## Список литературы

1. Вержбицкий О. Аутсорсинг логистики: за и против. URL: <http://www.logists.by/library/view/aytsorsing-za-i-protiv> (дата обращения: 15.02.2015).
2. Дюрягин В.С. Маркетинговый подход к ресурсному обеспечению развития промышленного предприятия: дисс. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2006. 165с.
3. Езангина И.А. Аутсорсинг как инструмент формирования и укрепления конкурентных преимуществ фирмы // Известия ВолГПУ. Серия «Социально-экономические науки и искусство». 2011. № 9 (63). С. 111-115.
4. Езангина И.А. Консолидация корпоративного капитала как важнейший фактор роста конкурентоспособности национальной и мировой экономики // Фундаментальные исследования. 2013. № 10-9. С. 2010-2014.
5. Езангина И.А. Межфирменный стратегический альянс как организационная форма неполного отношенческого контакта // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. 2013. № 1. С. 85-88.
6. Езангина И.А. Потенциал сетевой модели организации и управления межфирменным взаимодействием // Актуальные вопросы развития социально-экономических систем в современном обществе»; материалы V международной научно-практической конференции. Саратов, 2014. С. 55-62.
7. Курбанов А.Х. Типологизация факторов, обуславливающих переход к аутсорсингу в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2012. № 8. С. 12-16.
8. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети: монография / Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический факультет. М., 2006. 320с.
9. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М., 2003. 305с.

### Рецензенты:

Московцев А.Ф., д.э.н., профессор, декан факультета экономики и управления, зав. кафедрой ММиОП, Волгоградского государственного технического университета, г. Волгоград;

Тажибов Т.Г., д.э.н., профессор кафедры финансово-экономических дисциплин Негосударственного образовательного учреждения ВПО «Волгоградский институт бизнеса», г. Волгоград.