

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АУТСОРСИНГА НА РАЗЛИЧНЫХ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛАХ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2010 Ю.Е. Бабикова*

Ключевые слова: аутсорсинг, организационное развитие, модели развития организации, жизненные циклы предприятия, стратегическое планирование.

Освещаются различные модели организационного развития предприятия. Рассматривается внедрение различных видов аутсорсинга на предприятии с учетом жизненных циклов в соответствии с параметрическими особенностями организационного развития предприятия.

В современных условиях немаловажным остается факт роста неопределенности ведения производственно-хозяйственной деятельности, обусловленный повышением темпов изменения состояния внешней среды. Рост непредсказуемости рынка, изменение рыночной конъюнктуры требуют от предприятия использования адекватных способов реагирования, обеспечивающих в долгосрочной перспективе сохранение и повышение конкурентоспособности, эффективности деятельности и устойчивости развития.

Общепризнанным методом противодействия негативному влиянию неопределенности является формирование на предприятии эффективной системы стратегического планирования с использованием комплекса инструментов менеджмента, одним из которых является аутсорсинг.

В настоящее время нет однозначного определения категории “аутсорсинг”. В мире научных изысканий различные авторы рассматривают аутсорсинг под призмой всевозможных воззрений. Так, аутсорсинг - это и инструмент менеджмента, и система организации бизнеса, и процесс деятельности, и рычаг воздействия и метод реализации и т.д., но всегда использование аутсорсинга нацелено на эффективное функционирование предприятия и связано с реструктуризацией и оптимизацией бизнес-процессов и функций. Использование внешних ресурсов, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями, направлено на сокращение издержек и экономию различных ресурсов (финансовых, временных, трудовых, производственных и т.д.).

В соответствии с конкретными видами деятельности, в которых специализируется

аутсорсер, выделяют отдельные виды аутсорсинга:

- ◆ аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг);
- ◆ аутсорсинг логистических функций;
- ◆ аутсорсинг научно-производственной деятельности;
- ◆ аутсорсинг функций управления организацией;
- ◆ аутсорсинг финансовых и банковских операций;
- ◆ аутсорсинг корпоративного обучения;
- ◆ аутсорсинг человеческих ресурсов и т.д.¹

В настоящее время существует широкое множество методологий научного познания в различных областях, в том числе и с позиции внедрения аутсорсинга. Широкое применение исследовательских возможностей представляет методология системного подхода. Однако при исследовании объекта, даже с применением сложных экономико-математических моделей, системная методология сводится до уровня факторного анализа, с определением границ и изучением специфических форм взаимодействия выделенных элементов. Выявление и идентификация элементов, формирующих предприятие является первостепенным. Как отмечает Т. Парсонс, “было бы бессмысленно пытаться описывать изменения в системе переменных до того, как выделены и описаны сами переменные”². Рассматривая внедрение аутсорсинга с позиции системного подхода, необходимо определить критерии и взаимодействующие элементы, представляющие предприятие.

Помимо выделения элементов, из которых состоит организация, необходимо учитывать, что любая система предприятия пре-

* Бабикова Юлия Евгеньевна, аспирант Ульяновского государственного технического университета. E-mail: sofi0@mail.ru.

терпевает всевозможные изменения под влиянием различных воздействий в течение времени. Экономия времени, по мнению К. Маркса, “остаётся первым экономическим законом на основе коллективного производства”³. Основная цель предприятия при использовании услуг аутсорсинга - повышение эффективности, в том числе и за счёт экономии времени.

При принятии управленческого решения о внедрении аутсорсинга необходимо учитывать вопросы целесообразности использования аутсорсинга и причастность предприятия на момент внедрения к определенной фазе жизненного цикла, т.е. учитывать организационное развитие предприятия.

Различают три наиболее устоявшихся подхода к выявлению сущности организационного развития:

♦ организационное развитие как естественный процесс качественных изменений в организации, производных ее возраста;

♦ организационное развитие как изменение, определяющееся нововведениями, способствующее увеличению размеров организации по многим параметрам;

♦ организационное развитие как стратегия предприятия⁴.

В соответствии с первым подходом развитие предприятия сравнивается с развитием живого организма, имеющего жизненные фазы от рождения до смерти. Без учета воздействия данных процессов возникает нарушение “организационной целостности” и как результат - уничтожение организации. Развиваясь, предприятие находится на определенной стадии, по мере прохождения которой ее структура видоизменяется и превращается из изначально простой и плоской во все более разветвленную и многоуровневую.

В соответствии со вторым подходом организационное развитие невозможно без внедрения нововведений, таких как использование организационных, производственных и информационных технологий, которые ведут за собой увеличение качественных и количественных показателей организации (рост численности, увеличение оборота и т.д.). Альтернативой нововведения для организации может служить использование ресурсов аутсорсинговой организации.

Организационное развитие с позиции третьего подхода заключается в использова-

нии имеющихся ресурсов и возможностей организации, необходимых для ее успешного функционирования и развития. Так, под организационным развитием понимают процесс формулирования видения будущего организации и реализации запланированных изменений⁵.

Организационное развитие предприятия представлено позициями различных авторов всевозможными моделями. Такие параметры как возраст, размер, характер деятельности, используемые технологии, цели и ценности, и даже человеческий фактор являются основными при рассмотрении различных моделей организационного развития с позиций данных подходов. Однако обширность элементов, из которых состоит предприятие, представляет определенную трудность для выявления однозначной модели в рамках внедрения аутсорсинга. Сложность заключается в многообразии критериальных особенностей и соответствия использования различных видов аутсорсинга к определенным стадиям развития. Для выявления наиболее приемлемой модели организационного развития необходимо осветить наиболее известные и общепризнанные.

Существует как минимум десять моделей развития организаций, нашедших наибольшую признательность в теории управления, разработанных в Америке в период с 1967 по 1983 г.⁶:

1) А. Даун “Движущие силы роста” (1967);

2) Г. Липпитт и У. Шмидт “Управленческое участие” (1967);

3) Скотт “Стратегия и структура” (1971);

4) Л. Грейнер “Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции” (1972);

5) У. Торберт “Ментальность членов организации” (1974);

6) Ф. Лиден “Функциональные проблемы” (1975);

7) Д. Кац и Р. Кан “Организационная структура” (1978);

8) И. Адизес “Теория жизненных циклов организации” (1979);

9) Дж. Кимберли “Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой” (1979);

10) Р. Куинн и К. Камерон “Интегративная модель” (1983).

Данные авторы классифицируют предприятие по различным характеристикам, преодолевших различные стадии развития. Помимо параметрических и классификационных признаков, по которым производится сравнение стадий развития, недостатком в области формирования однозначной модели организационного развития является факт того, что ни у одного из авторов рассмотренных моделей не было проведено полноценного и долгосрочного экспериментального исследования. Предприятия классифицируются по различным характеристикам, преодолевших различные стадии развития. Как отмечают Д. Миллер и П. Фризен, проведение такого рода исследований затруднено по следующим причинам:

◆ во-первых, организации к моменту исследования находятся на определенной стадии, преодолев предыдущие, что накладывает отпечаток на видение ситуации;

◆ во-вторых, период становления организации может занимать несколько лет и изучение процесса создания разных организаций может дать отличающиеся результаты;

◆ в-третьих, широко известные фирмы имеют возможность публикации своих сведений о своем развитии и изменениях, в то время как маленькие фирмы такой возможности не имеют;

◆ в-четвертых, существующая информация может претерпеть изменения в силу искажения предоставляемых данных от объектов⁷.

Д. Миллер и П. Фризен, как и многие другие исследователи в данной области, фазы развития предприятия классифицировали по возрастному признаку. Соотнесение определенной стадии развития предприятия в соответствии с временным отрезком является одной из распространенных ошибок также и руководства компаний. Безрезультатность данных действий доказывает факт несоответствия соотнесения развития организации с возрастом существования компании, что наглядно может доказать опыт психологов, разработавших определенные инструменты, характеризующие разделение физического возраста с реальным уровнем развития (например, тесты IQ и отличие фактического возраста ребенка от его уровня развития).

Объективность данных о возрасте предприятия с привязкой к определенному этапу

жизненного цикла может искажаться из-за скорости прохождения предприятия каждой фазы под влиянием окружающей рыночной среды и, в частности, остротой конкуренции. Можно отметить, что в то время как эволюционные периоды имеют тенденцию быть относительно короткими в быстроразвивающихся инновационных отраслях, намного более длинные эволюционные периоды длятся в зрелых или медленно растущих отраслях⁸.

Еще два важных аспекта, которые упускаются в большинстве моделей - игнорирование стадий раннего развития и распада, а также ликвидацию предприятия. Объективность данного исследования свидетельствует об отсутствии информации о развитии организации на стадии зарождения, т.е. до того, как организация начинает свое формальное существование. Данному вопросу уделяет внимание Л. Грейнер⁹, И. Адизес¹⁰, Дж. Кимберли¹¹.

Следует отметить, что кроме исследования, предложенного И. Адизесом, никто из авторов не уделил должного внимания стадии распада и смерти, так как данный этап по некоторым естественным причинам игнорируется исследователями в силу малого применения на практике. Данная информация представляет интерес лишь с точки зрения теоретической значимости и требует работы с архивными данными.

Определенный интерес с позиции внедрения аутсорсинга представляет модель жизненного цикла развития организации Л. Грейнера¹², так как характеризует развитие предприятие с позиции управления. Л. Грейнер и И. Адизес представили в качестве важнейших параметров, определяющих модель развития любого действующего предприятия, возраст, размер, этапы революции и эволюции, а также темпы роста отрасли.

Жизненные циклы, по И. Адзесу и Л. Гейнеру, представлены на рисунке.

По Л. Грейнеру, переход от одной стадии развития к другой является результатом происходящих в организации революций, вызванных следующими кризисами: кризис лидерства, кризис автономии, кризис контроля, кризис бюрократии. Выдающимся является констатация того факта, что в эволюционном развитии предприятия существуют критические моменты между переходными этапами. Данные кризисные точки перехода



Рис. Жизненные циклы организации (по И. Адизесу, Л. Грейнеру)

на новый жизненный цикл и являются отправными для пересмотра стратегических ценностей предприятия и принятия управленческого решения об использовании аутсорсинга.

В диссертации «Методы управления деловыми организациями на различных стадиях жизненного цикла» Т.И. Борноваловой (М., 2008)¹³ проведено эмпирическое исследование особенностей управления российскими компаниями, находящимися на различных стадиях жизненного цикла. Данные исследования структурированы в таблицу, что позволяет наглядно оценить не только сложившуюся обстановку на российский предприятия, но и параметрически оценить модели жизненных циклов организации, что представляет собой определенную ценность с позиции внедрения аутсорсинга по таким параметрам как возраст организации, темп роста финансовых показателей, количество уровней иерархии, основные ценности, степень формализации, характеристика персонала.

Каждому этапу жизненного цикла организации можно рекомендовать использование определенного вида аутсорсинга:

1. На стадии «Детство» вся деятельность осуществляется собственными силами из-за

ограниченности финансовых возможностей, хотя потребность в использовании внешних ресурсов обширна и характеризуется недостатком опыта и знаний в таких областях как: информационные технологии, организация налогового, бухгалтерского, кадрового учета и т.д.

2. На стадии «Юность» использование аутсорсинга представляет большой интерес для руководства компании, так как предприятие имеет среднюю степень формализации с уже установленными правилами, инструкциями, нормативами, с устоявшейся системой документооборота и финансовыми возможностями и нуждается в оптимизации процессов.

3. На стадии «Зрелость» организации в целях устранения бюрократии и текучести кадров можно порекомендовать привлечение кадрового и логистического аутсорсинга, а также системы безопасности, так как не опасаясь потери контроля над непрофильными активами предприятие имеет устойчивое положение на рынке и стабильность финансовых показателей. На этой стадии в целях сохранения достигнутого уровня предприятию также необходимо сохранять конкурентоспособность, используя новые методы и тех-

Характеристика стадии жизненного цикла

Параметры / Стадии жизненного цикла	Детство	Юность	Зрелость	Старение
Возраст организации	До 5 лет	5-10 лет	11-15 лет	Более 15 лет
Темп роста финансовых показателей	Неустойчивый	Быстрый, стремительный рост	Медленный рост	Отсутствие прироста
Сравнение темпа роста фирмы и отрасли	Компании $T <$ отрасли T	Компании $T >$ отрасли T	Компании $T =$ отрасли T	Прирост отсутствует
Имидж организации на рынке	Отсутствие информации о компании	Активная позиция на рынке, рост узнаваемости и авторитета	Постепенно снижение авторитета, имидж перестает работать против молодых и перспективных фирм	Окончательная потеря авторитета среди потребителей, клиентов
Узнаваемость товара (марки, фирмы)	Отсутствует, низкая	Формируется, достаточно высокая	Высокая	Снижается
Количество уровней иерархии	До 3	От 4 до 6	От 6 до 7	Более 7
Степень формализации	Низкая, устные правила поведения	Средняя, устанавливаются правила, инструкции, нормативы, система документооборота	Высокая, система правил и норм охватывает все стороны деятельности	Чрезвычайно высокая, приоритет правил и норм поведения
Основные ценности	Взаимная поддержка, взаимопомощь, участие Честность, надежность, преданность, добросовестность	Динамизм, развитие и прогресс, инновационность, Стремление быть лучшей компанией в отрасли	Высокое качество Долговременная конкурентоспособность и эффективность	Традиции и иерархия, чиновничество
Характеристика персонала	Полифункциональность сотрудников, узкий (родственный/ дружественный) круг	Многопрофильные специалисты востребованные рынком, амбициозные сотрудники, ориентированные на масштабность задач и возможность реализовывать собственные проекты	Узкая специализация персонала, высокая текучесть кадров, тенденция к неоправданному расширению штата	Высокая текучесть кадров, бюрократизация отношений, напряженный морально-психологический климат

нологии, а также накопленный опыт специализированных компаний-аутсорсеров.

4. На стадии “Старение” рекомендации по использованию аутсорсинга могут носить жизненно важный характер, поскольку предприятие характеризуется высокой текучестью кадров, бюрократией и остро нуждается в сокращении организации до контролируемого и управляемого размера. На данной стадии можно порекомендовать привлечение аутсорсинговых компаний, специализирующихся на использовании новых технологии в научно-про-

изводственной деятельности, и аутсорсинговых компаний для корпоративного обучения.

Таким образом, использование аутсорсинговых услуг организациями приобретает повсеместный характер. Методология внедрения аутсорсинга должна основываться на системном подходе в соответствии с принадлежностью к определенной фазе развития. Представленные модели организационного развития не дают однозначного ответа об эффективности использования аутсорсинга, но позволяют дать рекомендации об исполь-

зовании отдельных видов аутсорсинга на определенных фазах развития предприятия.

¹ Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М., 2006. С. 56.

² Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2000. С. 420.

³ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 46, ч. 1. С. 117.

⁴ См.: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198166.html>.

⁵ См.: http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html.

⁶ См.: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198166.html>.

⁷ Там же.

⁸ Грейдер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 8, Менеджмент. 2004. Вып. 4. С. 76-92.

⁹ Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. July-Aug.

¹⁰ Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it // Englewood Cliffs, N.J., 1988.

¹¹ Kimberley J., Miles R. The Organization Life Cycle. San Francisco, 1980.

¹² Greiner L.E. Op. cit.

¹³ См.: <http://www.guu.ru/files/referate/bornovalova.pdf>.

Поступила в редакцию 31.03.2010 г.