

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-6-21

УДК 658.5.011,334.021(045)

JEL M10

Выбор работ для передачи на аутсорсинг: инструменты оценки

Д.А. Жданов

Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0001-9372-2931>

АННОТАЦИЯ

Все более активное использование технологии аутсорсинга ставит перед менеджментом предприятий задачу выявления возможных выгод и проблем подобной кооперации. По этой причине целью настоящего исследования стало установление процедуры, позволяющей определить операции, наиболее подходящие для передачи на аутсорсинг. Методологическую базу работы составили положения новой институциональной экономической теории, в качестве методов изучения используются ситуационный анализ, математическое и логическое моделирование выявленных взаимосвязей. В результате проведенного исследования детализирована совокупность критериев, определяющих результативность передачи бизнес-процессов компании внешнему исполнителю, конкретизирован порядок их использования в рамках единой процедуры оценки. Выделенные факторы объединены в четыре направления, характеризующие ключевые организационно-экономические аспекты работ по аутсорсингу. Особенностью подхода является рассмотрение не только традиционных параметров, связанных с изучением запросов заказчика и возможностей исполнителя, но и характера взаимоотношения сторон, а также состояния рыночной среды, в которой осуществляются работы. В завершение предложен алгоритм экспресс-оценки результативности передачи операций стороннему исполнителю, основанный на введенном подходе. Полученные результаты будут полезны менеджерам компаний для определения возможностей развития бизнеса на основе аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг; инсорсинг; стратегия; конкурентоспособность; эффективность; кооперация; доверие

Для цитирования: Жданов Д.А. Выбор работ для передачи на аутсорсинг: инструменты оценки. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(1):6-21. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-6-21

ORIGINAL PAPER

The Choice of Work for Outsourcing: Assessment Tools

D.A. Zhdanov

Central Economics and Mathematics Institute, RAS, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-9372-2931>

ABSTRACT

The more extensive usage of outsourcing technology poses the challenge for enterprise management to identify possible benefits and problems of such cooperation. For this reason, the purpose of this study is to establish a procedure to determine the operations most suitable for outsourcing. The methodological base of the work consists of the new institutional economic theory provisions; situational analysis, mathematical and logical modeling of the identified relationships are used as methods of study. As a research result, the author detailed the elaboration of criteria that determine the effectiveness of the business processes transfer of the company to an external operator. As well as he specified the sequence of their application within a single procedure of the assessment. There are combined the specified factors in four directions, which characterize the key organizational and economic aspects of outsourcing. The specific feature of the approach is the consideration not only of traditional parameters related to the study of customer requests and the contractor capabilities, but also the nature of the relationship between the parties, as well as the state of the market environment in which the work is carried out. In conclusion, the author proposed an algorithm for

© Жданов Д.А., 2020

express-assessment of the effectiveness of the transfer of operations to a third-party operator, based on the introduced approach. The results obtained will be useful to managers for identifying business development opportunities based on the outsourcing.

Keywords: outsourcing; insourcing; strategy; competitiveness; efficiency; cooperation; trust

For citation: Zhdanov D.A. The choice of work for outsourcing: Assessment tools. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(1):6-21. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-6-21

Введение

Перед руководителями растущего бизнеса регулярно возникает управленческая задача — как корректно провести трансформацию компании, определить какие процессы и компетенции являются ее неотъемлемой частью, будут выполняться собственными силами и развиваться под контролем предприятия, а какие элементы можно и нужно приобретать «на стороне», отдавать на аутсорсинг. Решение данной задачи позволяет компании решить совокупность управленческих проблем: сосредоточить свои ограниченные ресурсы на ключевых операциях; не разбрасываться на выполнение множества производственно связанных, но не столь важных для нее работ; не стремиться приобрести значимые компетенции во всех процессах и операциях, которые исторически ею выполнялись, или в перспективе могут войти в ее состав, привлекать ресурсы внешнего рынка. Ответ на указанный вопрос позволяет, кроме того, детализировать стратегию компании, перераспределить ресурсы, сфокусировать их на перспективных направлениях, обеспечить гибкость, а также провести реструктуризацию бизнеса, перекомпоновать его организационные элементы.

Эффективность аутсорсинга, в свою очередь, в существенной степени зависит от выбора состава работ, услуг, передаваемых стороннему исполнителю, определения среди потенциально пригодных операций тех, что позволят получить лучшие результаты. В данной связи целью настоящего исследования стала детализация критериев, определяющих результативность передачи работы на аутсорсинг, позволяющих выбрать наиболее подходящие операции, а также уточнение процедуры использования отмеченных параметров. Реализация обозначенной цели потребовала решения следующих задач: определения совокупности организационно-экономических факторов, обуславливающих результативность передачи работ на аутсорсинг; их группировки в основные

направления (перспективы) анализа; формализации действий, осуществляемых в русле каждой из перспектив и сведения их в рамках единой системы оценки.

Использование предлагаемого подхода призвано помочь руководителям предприятий определить потенциал формирования кооперационных связей компании на основе аутсорсинга, возможную результативность таких взаимосвязей и, в случае положительного эффекта, рационализировать бизнес-процессы путем передачи их части внешнему провайдеру.

В рамках настоящей работы отдельно не затрагиваются процедура выбора аутсорсингового партнера, хотя она и остается актуальной задачей для компаний всех уровней¹. Тем, кто интересуется методами решения данной проблемы, посоветуем обратиться к специальным публикациям на эту тему, где, помимо уже отмеченной в примечании книги М. Lacity, можно рекомендовать работы отечественных авторов [2, 3].

Определение искомых факторов результативности позволит сформировать процедуру установления работ, наиболее подходящих для делегирования стороннему исполнителю, либо, наоборот, их возвращения внутрь компании. В качестве передаваемых операций могут выступать как основные, так и вспомогательные либо сервисные процессы. В зависимости от профиля компании ими могут быть функционалы логистики, бухгалтерского или налогового учета, элементы производства, дистрибуции, продаж, маркетинга и т.д. Поскольку характер кооперационных связей между заказчиком передаваемых на аутсорсинг процессов, работ, услуг и исполнителем не статичен и зависит от меняющихся рыночных условий, то представляемый подход ориентирован не только

¹ В [1] приведены итоги развернутых исследований, показавших, что только 20% международных контрактов в области аутсорсинга бизнес-процессов (BPO) осуществляются на «мировом уровне», 25% — выполняются на «хорошо», 40% — на «нормально», а 15% — на «плохо».

на решения по выводу процесса на аутсорсинг, но и на действия по возвращению работ в периметр деятельности компании.

Составные элементы оценки результативности аутсорсинга

В настоящей работе будем понимать под аутсорсингом систему кооперационных отношений, обеспечивающую стратегическое использование внешних ресурсов для осуществления действий, традиционно выполняемых внутренним персоналом. В рамках таких отношений отдельные процессы компании-заказчика передаются исполнителю (провайдеру, аутсорсеру), который может реализовать их более эффективно.

Предприятия обращаются к аутсорсингу в различных управленческих ситуациях. Но, как правило, это обусловлено усилением тенденций к сокращению внешних транзакционных издержек², по сравнению с внутренними, что и подталкивает к изменению границ фирмы. Такая ситуация характеризуется тем, что, с одной стороны, на рынке появляются специализированные агенты (провайдеры), предлагающие привлекательные условия выполнения требуемых работ, а с другой — при их производстве собственными силами неоправданно возрастают внутренние издержки, проявляется недостаток знаний и опыта для качественного выполнения работ, усложняется координация, требуется перегруппировка ресурсов и т.д.

В свою очередь, расширение аутсорсинговых связей приводит к постепенной трансформации организационной структуры компании-заказчика, переходу от традиционной иерархической схемы, построенной на объектной основе, на внутрифирменных связях, к структуре, сформированной уже на основе элементов проектного подхода, на использовании рыночных кооперационных связей, привлечении внешних партнеров. Данная трансформация отражена на *рис. 1*.

Для решения поставленной задачи воспользуемся следующим методом. С одной стороны, обратим внимание на условия функционирования и запросы самой компании-заказчика (организацию работ, затраты, дополнительные доходы

и т.д.) и возможности исполнителя, данные параметры определяют содержание и экономику работ, а с другой — на характер взаимоотношений субъектов данных отношений (заказчика и провайдера), а также на состояние и динамику среды, в которой будут осуществляться операции. Отмеченные обстоятельства задают условия выполнения работ, так изменение окружения может существенно повлиять на успешность проекта.

Проиллюстрируем предлагаемый подход на следующем примере. Нередко оценка эффективности аутсорсинга ограничивается сопоставлением затрат компании-заказчика на выполнение планируемых к передаче работ с затратами на их осуществление силами внешнего провайдера. Но в таком случае за рамками рассмотрения остается ряд важных обстоятельств, например дополнительные доходы, получаемые заказчиком за счет более эффективной организации работ или расходы на поиск провайдера. К тому же кроме непосредственно финансовых аспектов, возникает целый комплекс проблем, связанных, как с оценкой рисков нарушения первоначальных условий, так и с возможным монополизмом поставщика, наличием или отсутствием к нему доверия со стороны заказчика, состоянием и перспективами отраслевого рынка, его регулированием и т.д. В итоге результат, полученный на основе только финансовых расчетов, может быть существенно скорректирован на практике.

С учетом сказанного оценку обоснованности передачи работ на аутсорсинг предлагается проводить в разрезе четырех взаимосвязанных, но самостоятельных направлений (перспектив), характеризующих отмеченные ключевые организационно-экономические аспекты работ по аутсорсингу. Причем если две первые позиции, связанные с деятельностью заказчика, являются достаточно изученными и широко используемыми, то последующие две, учитывающие взаимоотношение сторон и состояние рыночной среды, редко рассматриваются в настоящем контексте.

Итак, выделим следующие аспекты рассмотрения результативности таких операций:

- а) стратегическая важность и конкурентоспособность планируемого к передаче процесса;
- б) финансово-экономическая результативность передачи процесса и анализ рисков;
- в) доверие и социальный обмен между заказчиком и потенциальным провайдером;

² Причем данная тенденция может проявляться как в части “ex-ante” издержек (возникающих до подписания контракта), так и “ex-post” издержек (возникающих после его заключения).

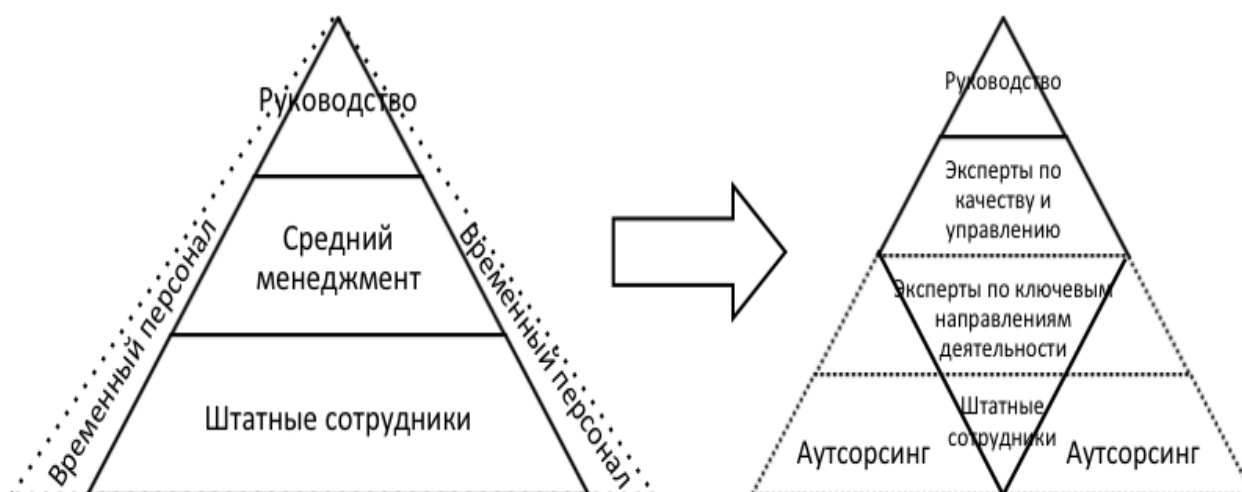


Рис. 1 / Fig. 1. Трансформация компании на основе аутсорсинга / Transformation of the company through outsourcing

Источник / Source: составлено автором на основе [4] / compiled by the author on [4].

д) динамика профильного рынка, уровень его развития.

Рассмотрим далее теоретические и практические задачи, которые следует решить в рамках каждой из отмеченных перспектив.

Стратегическая важность и конкурентоспособность процесса для компании

Анализ целесообразности передачи на аутсорсинг бизнес-процесса (работы, услуги) предлагается начать с оценки его значимости для развития компании, завоевания и удержания ею своих конкурентных преимуществ, а также сравнения «качества» его выполнения силами самой компании с результатами других участников рынка. Поскольку компетенции организации формируются путем планомерного инвестирования средств в получение необходимых знаний, освоение процессов, приобретение опыта выполнения работ, значимых для закрепления на рынке, то важно сохранить такие функции в контуре компании. По этой причине нецелесообразна передача на аутсорсинг бизнес-процесса, определяющего перспективы развития компании, дающего ей неоспоримые конкурентные преимущества.

Распространенный взгляд на оценку отмеченных параметров базируется на использовании матричного подхода (различных двухразмерных «матриц аутсорсинга»), являющегося наглядным и простым способом распределения процессов

на основе обозначенных ключевых критериев: важности операции для компании и «качества» (эффективности, конкурентоспособности) ее исполнения. Наиболее популярными инструментами ранжирования, определившими базовые подходы, являются двухфакторные модели аутсорсинга известных консалтинговых компаний: PricewaterhouseCoopers, Boston Consulting Group и McKinsey³.

Отечественные авторы также предлагают свои взгляды, во многом родственные перечисленным зарубежным моделям, но учитывающие отдельные, важные с их точки зрения, особенности. Отметим здесь модели Б. А. Аникина и И. Л. Рудой⁴, Н. К. Моисеевой, О. Н. Малютиной и И. А. Москвиной [5], Д. Хлебникова [6], А. Х. Курбанова и В. А. Плотникова [7]. В большинстве указанных моделей также идет речь об оценке, с одной стороны, стратегической важности процесса для компании, а с дру-

³ Матрица, предлагаемая компанией PricewaterhouseCoopers, базируется на следующих параметрах: стратегическая значимость операции (значения: стратегическая, нестратегическая) и ее конкурентоспособность (значения: конкурентная, неконкурентная). Компания BCG рекомендует оценивать операции по двум критериям: соответствие стратегической цели бизнеса — эффективность бизнес-процесса (рентабельность активов). Консультанты McKinsey & Company используют такие параметры, как: «сила» бизнеса и привлекательность отрасли.

⁴ Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М; 2009. 320 с.

гой — конкурентоспособности, результативности операции⁵.

Следует отметить, что при всей наглядности предлагаемого механизма его использование связано с определенными сложностями. Так, установление значений отмеченных параметров обычно производится экспертным путем, что предполагает субъективные неточности при их определении. Другой трудностью является неоднозначность трактовки отмеченных критериев. Например, при оценке стратегической значимости (первого традиционно рассматриваемого параметра), помимо анализа соответствия целевым стратегическим задачам и близости к корневым компетенциям, иногда приходится учитывать такие аспекты, как: доходность; технологическая вовлеченность; притязания собственника; социально-экономические и политические аспекты деятельности. Для оценки качества выполнения работ, их конкурентоспособности (второго традиционного критерия) следует также учитывать такие характеристики, как: востребованность работ/операций компании на рынке; состав компетенций, позволяющих обеспечить высокое качество; уровень работ, предоставляемых конкурентами.

По мнению автора, к отмеченным критериям оправданно добавить параметр, характеризующий востребованность заказчиками работ, услуг, предоставляемых компанией. Данный фактор позволяет учесть сложившуюся конъюнктуру и демонстрирует преимущества, за счет которых фирма обеспечивает конкурентоспособность в целевых сегментах.

Для оценки спроса на выполняемый компанией бизнес-процесс (работы, услуги) можно использовать следующий подход. Рассматриваемые процессы ранжируются по степени их сегодняшней или потенциальной востребованности целевыми клиентами. Такое распределение может быть осуществлено, например, путем присвоения каждому процессу оценку в баллах, характеризующей соответствие качества его выполнения ожиданиям

⁵ Н.К. Моисеева рекомендует использовать матрицу, базирующуюся на параметрах: стратегическая важность и уровень компетентности. Б.А. Аникин для идентификации бизнес-процессов использует матрицу уровень стратегической важности компетенций — качество компетенций. Д.В. Хлебников строит свою матрицу на основе факторов: стратегическая важность и соответствие процесса рыночным показателям. А.Х. Курбанов предлагает использовать такие показатели, как индекс целесообразности аутсорсинга/инсорсинга и уровень эффективности системы.

целевой аудитории. В случае, если рассматриваемый бизнес-процесс с точки зрения клиентов имеет существенное значение для текущей конкурентной позиции компании, ему присваивается максимальная оценка. С уменьшением такой роли баллы снижаются. В результате рассмотренные операции ранжируются по убыванию полученных баллов. Процессы, получившие максимальную оценку, не передаются на аутсорсинг. С уменьшением полученных баллов растет приемлемость передачи работы стороннему исполнителю.

Пример такого распределения операций для логистической компании приведен на *рис. 2*. Кандидатами на передачу на аутсорсинг в данном случае будут операции «стивидорные услуги в порту» и «железнодорожные перевозки».

Но нередко на практике приходится использовать более комплексный подход. Например, если качество важного для компании процесса, предлагаемого сторонним провайдером, лучше, чем его обеспечивает сама компания, то возможна передача на аутсорсинг даже такого перспективного, но недостаточно квалифицированно реализуемого процесса. Это позволяет максимально удовлетворить потребности клиентов, поддержать конкурентные преимущества компании, но не отменяет необходимости ускоренного приобретения ею данных компетенций в ближайшем будущем и отказ от услуг провайдера в перспективе.

«Экономическая» результативность

Следующая сфера анализа — оценка экономического эффекта от передачи бизнес-процесса на аутсорсинг. Такой анализ является традиционной основой определения результативности рассматриваемых действий.

Авторы работ, посвященных оценке экономического эффекта от передачи операций на аутсорсинг, нередко ограничиваются подробным рассмотрением только отдельных факторов, влияющих на экономику таких проектов, уделяя им пристальное внимание. Но, если обобщить публикации на данную тему⁶, можно видеть, что в них, с одной стороны, оценивается экономия от использования аутсорсинга (разница между затратами компании

⁶ Наиболее комплексно данные вопросы, по мнению автора, освещены в работах [2, 4, 7, 9], а также в [10], где, помимо традиционного набора затрат, подробно исследуются расходы на управление отношениями с провайдером, что актуально и в рамках настоящего исследования.

ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ ПОТРЕБНОСТЯМ КЛИЕНТОВ

(1 – полное несоответствие, 5 – полностью отвечает ожиданиям)



Рис. 2 / Fig. 2. Оценка востребованности услуг, предоставляемых логистической компанией / Assessment of the service demand provided by a logistics company

Источник / Source: составлено автором на основе [8] / compiled by the author on [8].

на выполнение процесса собственными силами и расходами на аутсорсинг), а с другой — дополнительные доходы, которые могут быть получены в результате использования аутсорсинга. Если получаемая итоговая величина положительная, считается, что передача операции на аутсорсинг финансово оправдана.

Рассмотрим подробнее порядок такого расчета, что актуально в рамках данного обсуждения, и изучим составляющие его элементы. Итак, здесь

в первую очередь анализируются следующие компоненты затрат:

- экономия от использования аутсорсинга (Δ), т.е. разница между собственными затратами заказчика на выполнение операции ($Z_{\text{собств}}$) и прогнозной величиной затрат при передаче работы аутсорсеру ($Z_{\text{аутс}}$), т.е. $\Delta = Z_{\text{собств}} - Z_{\text{аутс}}$;
- разовые затраты на поиск провайдера и подготовку процесса к передаче на аутсорсинг (Z_1);

- затраты по взаимодействию с аутсорсером, а также организации и осуществлению процессов контроля за его действиями (Z_2). Это могут быть, например, транспортные расходы на перевозку произведенной аутсорсером продукции, мониторинг качества и стоимости работ;

- затраты на создание условий для работы аутсорсера (Z_3). Сюда могут относиться приобретение дополнительного оборудования, изменение бизнес-процессов, привлечение или увольнение персонала.

Следующий укрупненный элемент оценки — дополнительные доходы, которые могут быть получены заказчиком благодаря следующим действиям:

- использованию комплементарных результатов аутсорсинга (R), например за счет увеличения цены по причине повышения качества продукта, прироста выручки от улучшения имиджа фирмы;

- более производительному расходованию ресурсов заказчика, освобождающихся в результате передачи работ на аутсорсинг (A), например сдачи в аренду высвобождающихся площадей, оборудования.

Перечисленные финансовые параметры оценки результативности можно объединить в формуле (1), где введенные ранее показатели дисконтированы на срок реализации проекта, что актуально, если проект долгосрочный. Считается, что если полученный результат больше нуля, то существуют экономические предпосылки для перехода на аутсорсинг.

$$Eff = \sum_{i=1}^n \frac{\Theta_i}{(1+d)^i} - Z_1 - \sum_{i=1}^n \frac{Z_{2i}}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{Z_{3i}}{(1+d)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{(1+d)^i}, \quad (1)$$

где Eff — экономический эффект от применения аутсорсинга;

n — предполагаемая продолжительность аутсорсингового контракта (лет);

d — ставка дисконтирования.

Формула (1) носит обобщенный характер, в ней учтен развернутый состав элементов расчетов. При оценке конкретных аутсорсинговых проектов обычно присутствуют отдельные компоненты, учи-

тывающие особенности текущей ситуации. Формула (1) также демонстрирует, что аутсорсинговый проект может быть экономически эффективным, даже если затраты на привлечение аутсорсера больше собственных затрат.

Следует отметить, что в указанном подходе есть существенный недостаток. В рамках данных рассуждений не учитывается появление различных рисков, связанных с передачей процесса аутсорсеру (например, невыполнение им взятых на себя обязательств), либо неблагоприятным развитием рыночной ситуации. Все это способно существенно изменить полученный экономический эффект. Для того чтобы исправить указанный минус, желательно скорректировать введенную зависимость путем учета возможных нарушений прогнозных параметров проекта. Подходы, ориентированные на решение данной проблемы, рассматриваются в различных источниках. Так, в работе [11] предлагается учитывать риски с помощью введения премии к ставке дисконтирования, в исследовании [12] проведено имитационное моделирование данной категории рисков, в [13] рассмотрена вероятность обеспечения провайдером работ ожидаемых результатов.

Учет влияния отмеченных рисков можно следующим образом. Для этого представим формулу (1) в упрощенном виде, где слагаемые исходного выражения обозначены введенными ранее условными символами:

$$Eff = \Theta - Z_1 - Z_2 - Z_3 + R + A. \quad (2)$$

В наибольшей степени возможное нарушение провайдером своих обязательств будет влиять на расходы по выполнению работ (они могут существенно возрасти), а также на перспективы получения заказчиком дополнительного дохода от использования результатов аутсорсинга (они снизятся, если не получится достичь ожидаемого качества работ). Еще одна категория рисков — возможное изменение рыночной конъюнктуры. Им подвержены в первую очередь дополнительные доходы от использования освобождающихся ресурсов. Остальные элементы в меньшей степени попадают под воздействие отмеченных рисков. Обозначим вероятность достижения указанных приоритетных параметров соответственно: P_Θ , P_R , P_A . Это позволит переписать формулу (2) с учетом введенных вероятностей следующим образом.

$$Eff = P_3 \Delta - Z_1 - Z_2 - Z_3 + P_R R + P_A A. \quad (3)$$

Также следует учесть, что нередко заказчику желательно получить по завершении проекта не просто положительный эффект, а результат, превышающий некоторое критическое значение, заранее заданный заказчиком уровень. Это связано с тем, что переход на аутсорсинг отвлекает ресурсы компании, которые могли быть направлены в альтернативные проекты, усиливает риски потери компетенций, может способствовать снижению управляемости, требует решения дополнительных организационных и управленческих задач, также возможны убытки от некачественного или несвоевременного выполнения передаваемых на аутсорсинг операций. Для того чтобы учесть указанные обстоятельства, введем параметр, отражающий пороговое значение ожидаемого экономического эффекта, ниже которого результат не должен опускаться. Обозначим такой ориентир — L . Тогда для определения экономической целесообразности перехода на аутсорсинг должно выполняться следующее условие:

$$Eff = P_3 \Delta - Z_1 - Z_2 - Z_3 + P_R R + P_A A > L. \quad (4)$$

Введенный лимитирующий параметр (L), как отмечалось, зависит от совокупности факторов, актуальных для конкретного проекта. Продемонстрируем возможные подходы к его определению. Так, в качестве одного из факторов, обуславливающих значение ориентира, может рассматриваться уровень отдачи инвестированных в проект ресурсов. В таком случае основой расчета величины лимитирующего параметра будет стоимость привлеченного в проект капитала, т.е. в случае отсутствия иных факторов можно считать, что $L = WACC$. В качестве базы расчета данного ограничения может также выступать возможная величина потерь заказчика от невыполнения аутсорсером своих обязательств. В данной ситуации для определения лимитирующего параметра, согласно [13], можно использовать показатель, характеризующий возможные потери заказчика от неисполнения операции (D). Потенциальный ущерб будет зависеть от важности бизнес-процесса для заказчика, а также вероятности наступления таких потерь (P_D), которая, в свою очередь, обусловлена исполнением аутсорсера. Тогда лимитирующий

уровень будет определяться как произведение указанных величин, т.е. $L = D P_D$.

В качестве экспресс-метода предварительной оценки заинтересованности аутсорсера в выполнении взятых на себя обязательств, вероятности их нарушения, по мнению автора, можно использовать следующий прием. Стоит проанализировать норму прибыли (рентабельность) провайдера от данной сделки, чем эффективность ниже среднеотраслевого уровня, тем выше риск отказа аутсорсера от полноценного участия в проекте, и наоборот.

Доверие и социальный обмен

Важную роль в обеспечении результативности аутсорсинга играют межличностные отношения, определяющие устойчивость рассматриваемых кооперационных связей. Нередко аргументом в пользу выбора того или иного партнера является следующее утверждение руководителя: «пусть он будет нашим поставщиком, поскольку я его хорошо знаю и доверяю ему». При отсутствии полноценной информации о состоянии рынка, о конкурентах менеджеры зачастую вынуждены опираться на личные знания, знакомства и отношения⁷.

В данной связи обратимся к теориям социального обмена и доверия⁸, учитывающим отмеченные обстоятельства. Высокий уровень доверия способствует снижению неопределенности и рисков отношений, он помогает контролировать участников взаимодействия, что особенно важно для отечественных условий⁹. Процедуры обмена со временем формируют историю взаимоотношений, создают социальный капитал компании, ее репутацию. На этом основании стороны пытаются

⁷ В [4], где обобщен опыт авторов по консультированию международных проектов по аутсорсингу, отмечается, что на практике одним из ключевых условий результативности аутсорсинга является наличие партнерских отношений между сторонами, наличие у провайдера коммуникационной открытости и инновационной ментальности.

⁸ Термин «доверие» в современной управленческой литературе имеет множество трактовок, что подробно представлено в [14]. Как правило, здесь рассматриваются такие дефиниции, как «риск и неопределенность», «ожидания», «уверенность» [15]. Но наиболее часто доверие определяется как «готовность полагаться на партнера по обмену» [16], будем придерживаться данного определения.

⁹ Положительное влияние феномена доверия на эффективность и конкурентоспособность компаний можно считать зафиксированным фактом (см., например, [17–19]).

ся строить прогнозы будущих выгод и издержек сотрудничества. Тем самым компания-заказчик, используя отмеченные средства социального контроля, пытается снизить риски оппортунистического поведения провайдера, являющиеся детерминантой транзакционных издержек.

Как показали исследования (см., например, [20–22]), формирование доверия связано с исходным наличием у партнера таких качеств, как соответствующие «способности» (знания, навыки) и «личные характеристики» (доброжелательность, честность), что предопределяет необходимость их предварительного анализа.

Одним из инструментов управления процессом взаимоотношений является сравнение стоимости выхода из сложившихся контактов и вступления в новые. Компания, планируя передачу работ, видит определенные преимущества, которые она может получить при налаживании таких коммерческих связей. Следуя традиционному подходу, предложенному Д. Тибо и Г. Келли [23], назовем размер выгоды, которую одна сторона планирует получить от взаимодействия с другой, — уровень сравнения (comparison level — CL). Если складывающиеся отношения обеспечивают данный уровень или превосходят его, то такие связи принимаются, и, как следствие, растут доверие и взаимное удовлетворение сторон. Если же ожидаемые результаты ниже критического уровня, компания будет искать другого партнера, который, в свою очередь, будет иметь плюсы и минусы. Эффективность сотрудничества с таким новым участником оценивается как альтернативная выгода (alternative comparison level — CLalt). В случае если уровень ожидаемых преимуществ меньше CL, но при этом выше CLalt, то произойдет смена провайдера. В противном случае оправдан отказ от использования аутсорсинга при выполнении данной операции.

В то же время следует учитывать, что нередко в налаживание рассматриваемых взаимоотношений уже вложены значительные средства. Отсюда, даже если существующий партнер не соответствует CL, но все же оценивается лучше, чем CLalt, есть основание сохранять имеющиеся взаимоотношения. Таким образом, CLalt становится своеобразным пороговым значением (бенчмарком) наименьшего допустимого уровня ценности партнерских отношений для конкретной фирмы.

Поиск, развитие и поддержание успешных долгосрочных отношений социального обмена, нали-

чие доверия и приверженности¹⁰ сторон являются предпосылкой взаимовыгодных контактов. По этой причине следует сохранять сотрудничество с состоявшимися партнерами, беречь инвестиции в существующие отношения, удерживаться от вступления в краткосрочные альтернативные партнерские связи. Лучше выбрать долгосрочные выгоды от продолжения сотрудничества с известным партнером. Приверженность и доверие помогают сторонам воспринимать рискованное поведение партнера как разумное и обдуманное, поскольку при таких отношениях участники меньше боятся оппортунизма. Причем повышению результативности кооперационных связей наиболее содействует именно совместное наличие отношений приверженности и доверия, чем только одного или другого элемента. Отмеченные факторы (социальный обмен, доверие, приверженность) позволяют увидеть причины, почему аутсорсинговые отношения с аналогичными экономическими результатами могут восприниматься сторонами либо как успешные, либо как бесперспективные.

Согласно Р. Моргану и С. Ханту [24] существует пять исходных факторов, влияющих на формирование приверженности и доверия во взаимоотношениях сторон, что определяет необходимость их предварительной оценки. Такими предпосылками являются: уровень возможных издержек от прекращения отношений; возможная выгода от наличия отношений; присутствие у партнеров общих ценностей; уровень коммуникации между сторонами и отсутствие фактов оппортунистического поведения. Данные параметры формируют уровень доверия сторон, а также определяют степень приверженности партнеров поддержанию отношений.

В свою очередь, доверие и приверженность реализуются в следующих пяти результатах, обеспечивающих продуктивность отношений: готовность к совместному поиску компромисса; склонность к разрыву отношений; готовность к сотрудничеству; отношение к возможным конфликтам (приверженность конструктивному разрешению споров); снижение неопределенности при принятии решений в рамках проекта. Взаимодействие указанных параметров изображено на рис. 3.

¹⁰ Будем понимать под приверженностью «желание поддерживать ценные отношения» [16, с. 301].

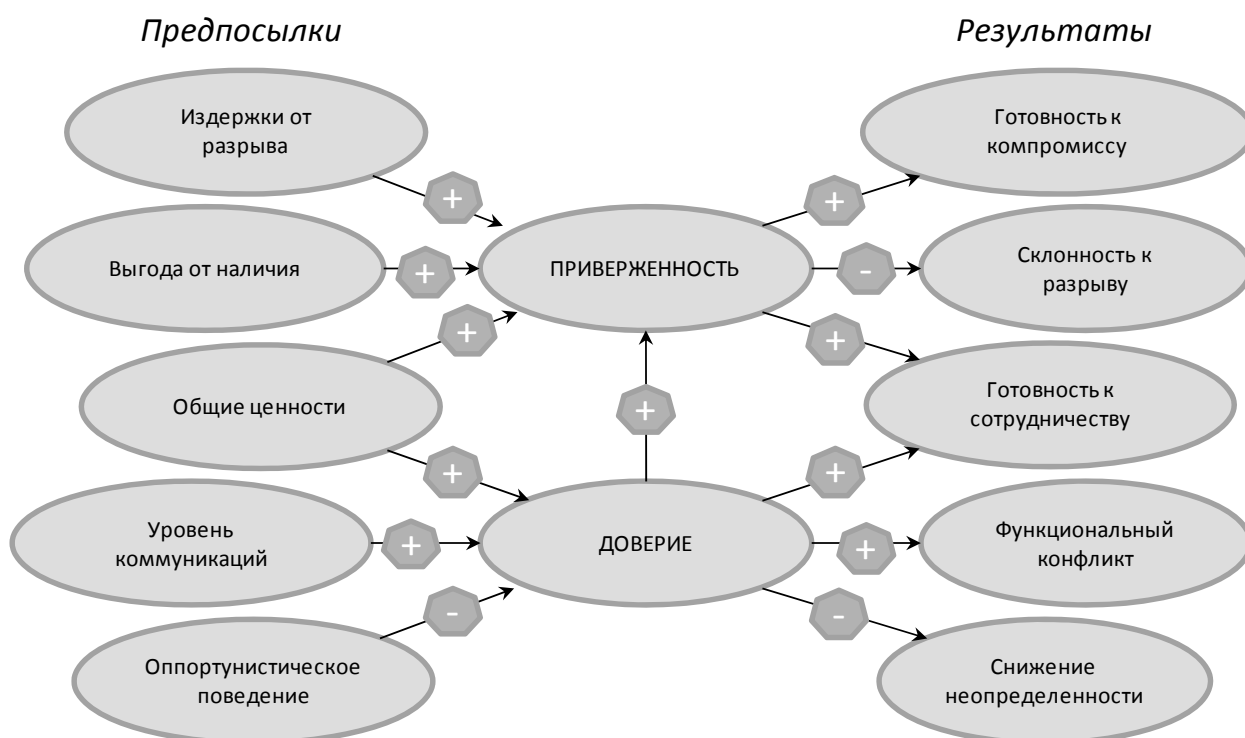


Рис. 3 / Fig. 3. Приверженность и доверие: предпосылки появления и характер проявления /
Commitment and trust: Prerequisites for the appearance and nature of manifestation

Источник / Source: составлено автором на основе [24] / compiled by the author on [24].

Динамика профильного рынка, уровень его развития

Уровень конкуренции на отраслевом рынке, его открытость либо, наоборот, зарегулированность, темпы роста и иные аналогичные характеристики определяют состояние профильного рынка, что дает понимание его перспектив и, соответственно, контекста развития аутсорсинговых отношений¹¹. В рамках такого анализа следует оценить следующие группы факторов, влияющих на результативность аутсорсинговых отношений.

1. Динамика и состояние профильного рынка и его сегментов, в том числе:

а) темпы роста или спада рынка, перспективы его развития;

б) степень регулирования/свободы рыночных отношений, протекционизм, наличие государст-

¹¹ Данные аспекты нередко рассматриваются при анализе привлекательности отдельных стран для организации международных аутсорсинговых связей [25, 26] или при использовании аутсорсинга в отдельных отраслях [27]. В то же время они обычно не фигурируют как элемент комплексной оценки перспектив передачи операций на аутсорсинг.

венных субсидий, бюджетного финансирования. Передаваемый (или возвращаемый внутри компании) вид деятельности может подлежать сертификации, лицензированию, саморегулированию и т.д.

2. Конкурентная ситуация в сфере, рассматриваемой для вывода на аутсорсинг, в том числе:

а) степень развитости рынка, уровень конкуренции (число компаний на рынке, стабильность их финансового положения, степень монополизации крупными игроками), наличие у провайдеров развитых филиальных сетей, если услуга является распределенной, их присутствие в регионах действия компании, характер региональной конкуренции и т.д.;

б) степень закрытости рынка и вероятность появления новых игроков.

Практика показывает, что решение о переходе к модели аутсорсинга принимается иногда даже в случае отсутствия конкуренции. В такой ситуации компания-заказчик целенаправленно создает конкурентную среду, чтобы не попасть после перехода к аутсорсингу в зависимость от монопольного поставщика услуг. В данной связи

можно вспомнить создание рынка услуг по техническому обслуживанию и ремонту в ходе реформы электроэнергетики России в 2005–2008 гг.¹² Железнодорожная монополия РЖД в 2016 г. в ходе приватизации вагоноремонтного бизнеса также учредила несколько вагоноремонтных компаний (ВРК), условием приватизации которых было обязательство покупателя одной ВРК не приобретать прямо или косвенно другие, чтобы в итоге сложился конкурентный рынок вагоноремонтных услуг.

С учетом динамики профильного рынка отмеченные ранее элементы оценки эффективности операций могут применяться не только к решениям о передаче на аутсорсинг, но и о возвращении того или иного процесса в периметр деятельности компании. Причин возвращения работ может быть несколько: конкурентные преимущества компании могут меняться по мере развития предпочтений клиентов; рынок может эволюционировать; в отраслях, которые раньше были конкурентными, могут появляться олигополии или даже монополии, повышая издержки приобретения услуги по модели аутсорсинга; партнеры, между которыми были выстроены отношения доверия, могут из-за оппортунистического поведения одной из сторон такое доверие потерять.

Сложность корректного определения стратегической значимости бизнес-процессов и влияние на нее факторов внешнего рыночного окружения можно проиллюстрировать на следующем примере. Быстро растущим сектором российской экономики является интернет-торговля. С увеличением числа участников данного рынка важной задачей интернет-магазинов стало удержание клиентов, подталкивание их к осуществлению повторных покупок. Как показал анализ причин отказа от повторного заказа [28], такой разрыв происходит чаще всего не из-за таких ожидаемых поводов как: плохое качество товара, нелояльность к предлагаемым брендам или плохое позиционирование площадки, а из-за вторичных, сервисных причин: нарушения сроков доставки; отсутствия товара; проблем с оплатой; некачественной работы клиентской службы и т.п. В то же время компании интернет-торговли традиционно

¹² В свое время монополист — РАО ЕЭС России — учредило в отмеченные сроки более 100 компаний в сфере ремонтов и эксплуатации, которые были проданы различным инвесторам, что позволило в короткий срок сформировать профильную конкурентную среду.

отдают на аутсорсинг именно операции, связанные с логистикой, службой поддержки. Но поскольку обслуживание покупателей, доставка и связанный с ней сервис становятся существенным инструментом удержания клиентов, то такие процессы начинают играть все большую роль в развитии онлайн-продаж. Вследствие этого перед интернет-торговлей встает вопрос: стоит ли, учитывая динамику рынка, вкладываться в приобретение собственных компетенций в данной сфере или продолжать отдавать доставку на аутсорсинг?

Процедура отбора

Для того чтобы проиллюстрировать предлагаемый подход к определению процессов, наиболее подходящих для выделения на аутсорсинг, на *рис. 4* представлен возможный порядок экспресс-оценки, основанный на рассмотренных действиях. В алгоритм дополнительно включен блок анализа рисков, используемый для оперативной оценки влияния риск-факторов на полученный результат.

Расчеты в рамках представленного алгоритма могут быть организованы следующим образом. Так, после определения нескольких потенциально пригодных для передачи на аутсорсинг операций возникает задача их ранжирования и выявления лучшей. С этой целью следует первоначально определить значимость (веса) каждой из отмеченных четырех перспектив (направлений) анализа для рассматриваемой компании. Вес направления будет зависеть от сферы деятельности предприятия, профильного рынка, истории, перспектив развития, но все же традиционно наибольшее внимание уделяется финансовым аспектам организации работ.

Далее рассматриваемые операции оцениваются на соответствие требованиям (параметрам анализа) каждой из четырех перспектив. В результате работам присваиваются баллы, учитывающие особенности их реализации. Чем более операция соответствует введенным требованиям, тем более высокие баллы ей присваиваются¹³. Итоговая оценка получается путем суммирования баллов, набранных операцией по каждому из выделенных направлений анализа, с учетом их весов. В результате рассматри-

¹³ В подразделе «Стратегическая важность и конкурентоспособность процесса для компании» приведен пример таких действий для оценки востребованности выполняемых операций.

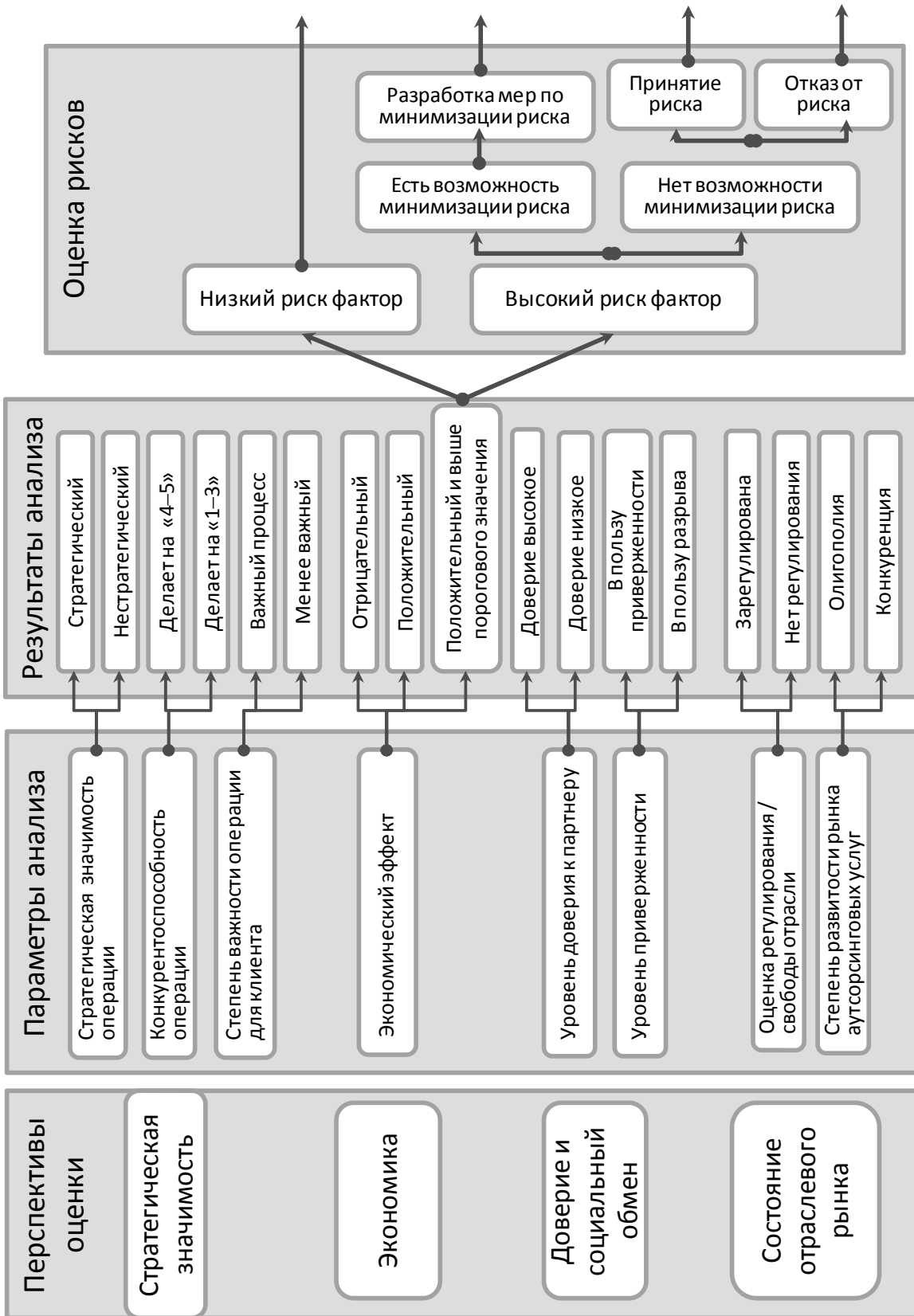


Рис. 4 / Fig. 4. Алгоритм экспресс-оценки результативности передачи отдельных процессов компании на аутсорсинг / Express assessment algorithm for outsourcing individual processes

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

ваемое множество операций будет распределено по возрастанию/убыванию полученных оценок. Первой следует признать операцию, набравшую наибольшие баллы, данная работа обеспечит лучшую результативность аутсорсингового проекта.

Заключение

В представленной статье детализирован набор элементов, определяющих результативность передачи работы на аутсорсинг и позволяющих выявить операции, наиболее подходящие для таких действий. При этом предложенный состав критериев, конечно, не является окончательным и исчерпывающим, он лишь обозначает приоритетные позиции, которые следует учесть при решении поставленной задачи.

В соответствии с введенным подходом оценку результативности делегирования процессов, операций компании стороннему провайдеру предлагается проводить в разрезе четырех основных перспектив (направлений). Положения, затрагивающие первые две из них, развивают линии исследования, связанные со стратегической значимостью для заказчика и конкурентоспособностью планируемых к передаче операций, а также экономической эффективностью подобного проекта. А в рамках последующих двух перспектив внимание уделено менее изученным,

в данном контексте, но не менее актуальным сферам — маркетингу взаимоотношений и анализу рыночной среды, в которой будут осуществляться работы.

В результате на аутсорсинг рекомендуется отдавать работы, для которых выполняются следующие условия:

- передаваемые процессы не являются критическими с точки зрения их стратегической важности для развития компании и не относятся к работам, выполняемым самим заказчиком на высококонкурентном уровне;
- финансовая модель передачи процесса на аутсорсинг, учитывающая как прямые, так и косвенные эффекты, и возможные риски, демонстрирует положительный результат;
- присутствуют отношения доверия к потенциальным провайдерам;
- отсутствует чрезмерное регулирование рынка рассматриваемых работ/услуг, отмечается его развитость и перспективы развития.

Предложенный подход, отмеченные факторы оценки могут быть в дальнейшем востребованы при формировании развернутой и детализированной методики, позволяющей провести ранжирование различных бизнес-процессов компании с позиции результативности их передачи на аутсорсинг.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Статья подготовлена в рамках исследования, выполненного при финансовой поддержке РФФИ, в контексте научного проекта № 20–010–00226.

ACKNOWLEDGEMENT

The reported study was funded by RFBR within the project No. 20–010–00226.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Котляров И. Д. Принятие аутсорсером решения о сотрудничестве с заказчиком на основе критерия ожидаемого экономического эффекта. *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2013;(7):15–20.
2. Назарова В. В., Юрьева Д. А. Оценка эффективности системы аутсорсинга на предприятии. *Вестник НГУЭУ*. 2014;(3):193–208.
3. Lacity M., Willcocks L. *Nine keys to world-class business process outsourcing*. London: Bloomsbury Information; 2015. 264 p.
4. Cullen S., Lacity M., Willcocks L. P. *Outsourcing: All you need to know*. San Bernardino: White Plume Publishing; 2014. 518 p.
5. Моисеева Н. К., Малютина О. Н., Москвина И. А. *Аутсорсинг в развитии делового партнерства*. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М; 2010. 240 с.
6. Хлебников Д. *Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы*. iTeam. 2010. URL: <https://blog.iteam.ru/outsorsing-kak-instrument-snizheniya-zatrat-i-optimizatsii-biznes-sistemy> (дата обращения: 20.07.2019).

7. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М; 2012. 112 с.
8. Стапран Д. А. Аутсорсинг в логистике: как максимизировать выгоду и оптимизировать затраты. М.: ИНФРА-М; 2017. 114 с.
9. Мухина И. С. Анализ существующих подходов к оценке эффективности использования аутсорсинга. *Сибирская финансовая школа*. 2008;(6):111–115.
10. Giertl G., Potkány M., Gejdoš M. Evaluation of outsourcing efficiency through costs for its use. *Procedia Economics and Finance*. 2015;26:1080–1085. DOI: 10.1016/S 2212–5671(15)00933–8
11. Попова-Щелкан Е. С. Совершенствование системы управления эксплуатацией коммерческой недвижимости на основе аутсорсинговой кооперации. Дис. ... канд. экон. наук. М.: Гос. ун-т управления; 2012. 195 с.
12. Груничев Ю. А. Исследование и разработка методики оценки экономической эффективности аутсорсинга и инсорсинга ИТ-услуг. Дис. ... канд. экон. наук. М.: Моск. техн. ун-т связи и информатики; 2010. 206 с.
13. Котляров И. Д. Алгоритм отбора аутсорсеров по критерию способности обеспечить целевые значения показателей, описывающих передаваемый процесс. *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2012;(10):50–54.
14. Тамбовцев В. Л. Категория доверия в исследованиях менеджмента. *Российский журнал менеджмента*. 2018;16(4):577–600. DOI: 10.21638/spbu18.2018.406
15. Fink M., Harms R., Möllering G. Introduction: A strategy for overcoming the definitional struggle. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2010;11(2):101–105. DOI: 10.5367/000000010791291839
16. Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. 1992;29(3):314–328. DOI: 10.2307/3172742
17. McEvily B., Perrone V., Zaheer A. Trust as an organizing principle. *Organization Science*. 2003;14(1):91–103. DOI: 10.1287/orsc.14.1.91.12814
18. Krishnan R., Martin X., Noorderhaven N. G. When does trust matter to alliance performance? *The Academy of Management Journal*. 2006;49(5):894–917. DOI: 10.2307/20159808
19. Fink M., Kessler A. Cooperation, trust and performance – Empirical results from three countries. *British Journal of Management*. 2010;21(2):469–483. DOI: 10.1111/j.1467–8551.2009.00647.x
20. Serva M. A., Fuller M. A. The effects of trustworthiness perceptions on the formation of initial trust: Implications for MIS student teams. *Journal of Information Systems Education*. 2004;15(4):383–395.
21. Gill H., Boies K., Finegan J. E., McNally J. Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*. 2005;19(3):287–302. DOI: 10.1007/s10869–004–2229–8
22. Yakovleva M., Reilly R. R., Werko R. Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 2010;95(1):79–91. DOI: 10.1037/a0017102
23. Thibaut J., Kelley H. The social psychology of groups. London, New York: Routledge; 1986. 342 p.
24. Morgan R., Hunt S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994;58(3):20–38. DOI: 10.2307/1252308
25. Li E.-I. Economic influence analysis of offshore outsourcing based on host country's view. *International Journal of U- and E- Service, Science and Technology*. 2014;7(3):63–72. DOI: 10.14257/ijunesst.2014.7.3.07
26. Brown D., Phil F. Executive report: The state of services & outsourcing in 2014. URL: <http://www.kpmg-institutes.com/institutes/shared-services-outsourcing-institute/articles/2014/09/state-of-outsourcing-2014-exec-findings-hfs.html> (дата обращения: 12.02.2019).
27. Himmelreich H., Beulen E., Subramanian A., De Rosa V. How to ensure that IT outsourcing delivers. Boston Consulting Group. 2017. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/technology-digital-how-ensure-that-it-outsourcing-delivers.aspx> (дата обращения: 16.11.2019).
28. Гордон Ю. Окупаемость в пять курьеров. *Эксперт*. 2019;(40):22–25.

REFERENCES

1. Kotlyarov I. D. Outsourcer's decision on cooperation with the customer based on the criterion of the expected economic effect. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom = Problems of Economics and Management of Oil and Gas Complex*. 2013;(7):15–20. (In Russ.).
2. Nazarova V. V., Yur'eva D. A. Assessing the effectiveness of the outsourcing system in the enterprise. *Vestnik NGUEU = Vestnik NSUEM*. 2014;(3):193–208. (In Russ.).
3. Lacity M., Willcocks L. Nine keys to world-class business process outsourcing. London: Bloomsbury Information; 2015. 264 p.
4. Cullen S., Lacity M., Willcocks L. P. Outsourcing: All you need to know. San Bernardino: White Plume Publishing; 2014. 518 p.
5. Moiseeva N. K., Malyutina O. N., Moskvina I. A. Outsourcing in the development of business partnerships. Moscow: Finansy i statistika; INFRA-M; 2010. 240 p. (In Russ.).
6. Khlebnikov D. Outsourcing as a tool to reduce costs and optimize a business system. iTeam. 2010. URL: <https://blog.iteam.ru/outsorsing-kak-instrument-snizheniya-zatrat-i-optimizatsii-biznes-sistemy/> (accessed on 20.07.2019). (In Russ.).
7. Kurbanov A. Kh., Plotnikov V. A. Outsourcing: History, methodology, practice. Moscow: INFRA-M; 2012. 112 p. (In Russ.).
8. Stapran D. A. Outsourcing in logistics: How to maximize profit and optimize costs. Moscow: INFRA-M; 2017. 114 p. (In Russ.).
9. Mukhina I. S. Analysis of existing approaches to assessing the effectiveness of outsourcing. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*. 2008;(6):111–115. (In Russ.).
10. Giertl G., Potkány M., Gejdoš M. Evaluation of outsourcing efficiency through costs for its use. *Procedia Economics and Finance*. 2015;26:1080–1085. DOI: 10.1016/S 2212–5671(15)00933–8
11. Popova-Shchelkan E. S. Improving the management system for the operation of commercial real estate based on outsourcing cooperation. Cand. econ. sci. diss. Moscow: State Univ. of Management; 2012. 195 p. (In Russ.).
12. Grunichev Yu. A. Research and development of a methodology for evaluating the economic efficiency of outsourcing and insourcing of IT services. Cand. econ. sci. diss. Moscow: Moscow Technical Univ. of Communications and Informatics; 2010. 206 p. (In Russ.).
13. Kotlyarov I. D. Algorithm for selecting outsourcers by the criterion of ability to provide target values of indicators describing the transferred process. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom = Problems of Economics and Management of Oil and Gas Complex*. 2012;(10):50–54. (In Russ.).
14. Tambovtsev V. L. A construct of trust in management studies. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2018;16(4):577–600. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2018.406
15. Fink M., Harms R., Möllering G. Introduction: A strategy for overcoming the definitional struggle. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2010;11(2):101–105. DOI: 10.5367/000000010791291839
16. Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. 1992;29(3):314–328. DOI: 10.2307/3172742
17. McEvily B., Perrone V., Zaheer A. Trust as an organizing principle. *Organization Science*. 2003;14(1):91–103. DOI: 10.1287/orsc.14.1.91.12814
18. Krishnan R., Martin X., Noorderhaven N. G. When does trust matter to alliance performance? *The Academy of Management Journal*. 2006;49(5):894–917. DOI: 10.2307/20159808
19. Fink M., Kessler A. Cooperation, trust and performance — Empirical results from three countries. *British Journal of Management*. 2010;21(2):469–483. DOI: 10.1111/j.1467–8551.2009.00647.x
20. Serva M. A., Fuller M. A. The effects of trustworthiness perceptions on the formation of initial trust: Implications for MIS student teams. *Journal of Information Systems Education*. 2004;15(4):383–395.
21. Gill H., Boies K., Finegan J. E., McNally J. Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*. 2005;19(3):287–302. DOI: 10.1007/s10869–004–2229–8

22. Yakovleva M., Reilly R. R., Werko R. Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 2010;95(1):79–91. DOI: 10.1037/a0017102
23. Thibaut J., Kelley H. The social psychology of groups. London, New York: Routledge; 1986. 342 p.
24. Morgan R., Hunt S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994;58(3):20–38. DOI: 10.2307/1252308
25. Li E.-l. Economic influence analysis of offshore outsourcing based on host country's view. *International Journal of U- and E- Service, Science and Technology*. 2014;7(3):63–72. DOI: 10.14257/ijunesst.2014.7.3.07
26. Brown D., Phil F. Executive report: The state of services & outsourcing in 2014. URL: <http://www.kpmg-institutes.com/institutes/shared-services-outsourcing-institute/articles/2014/09/state-of-outsourcing-2014-exec-findings-hfs.html> (accessed on 12.02.2019).
27. Himmelreich H., Beulen E., Subramanian A., De Rosa V. How to ensure that IT outsourcing delivers. Boston Consulting Group. 2017. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/technology-digital-how-ensure-that-it-outsourcing-delivers.aspx> (accessed on 16.11.2019).
28. Gordon Yu. Payback in five couriers. *Ekspert*. 2019;(40):22–25. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Дмитрий Алексеевич Жданов — доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия
djhdanov@mail.ru

ABOUT THE AUTHOR

Dmitrii A. Zhdanov — Dr. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Central Economics and Mathematics Institute, RAS, Moscow, Russia
djhdanov@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 29.01.2020; после рецензирования 05.02.2020; принята к публикации 17.02.2020.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 29.01.2020; revised on 05.02.2020 and accepted for publication on 17.02.2020.
The author read and approved the final version of the manuscript.*