

УДК 338.45

*Ли Лю*

Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, email: 1604095011@qq.com

## **АУТСОРСИНГ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**Ключевые слова:** автомобильная промышленность, аутсорсинг, непрофильный бизнес, бизнес-модель, стратегическое управление, цепочка создания ценности, экономика промышленности, сервитизация, управленческие решения, устойчивость развития.

Индустрия аутсорсинга является недавно развивающейся отраслью. Несмотря на это, аутсорсинг становится выбором многих промышленных предприятий. Тенденции развития аутсорсинга связаны с переходом от аутсорсинга непрофильных видов деятельности к аутсорсингу основных процессов. Наряду с этим появляются новые виды аутсорсинга в непрофильных видах деятельности. Цель данной статьи состоит в исследовании различных видов аутсорсинга и осмыслении возможностей применения данных видов в автомобильной промышленности. Для проведения исследования был использован метод контент-анализа кейсов, представленных в научных источниках из мировых научных баз. В результате исследования были выявлены следующие основные виды аутсорсинга: аутсорсинг исследований и разработок, аутсорсинг производства, маркетинговый аутсорсинг, управленческий аутсорсинг, аутсорсинг ресурсов информационных технологий. Исследование показало, что каждый вид аутсорсинга имеет определенные достоинства и недостатки. Был сделан вывод, что в автомобильной промышленности могут быть использованы различные виды аутсорсинга. Однако эффективность реализации каждой модели будет определяться как имеющимся социально-экономическим потенциалом самого предприятия, так и спецификой региональных факторов и условий, а также уровнем развития отрасли в стране. Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их использования при разработке стратегических решений развития автомобильными предприятиями.

*Li Liu*

Southern Federal University, Rostov-on-Don, email: 1604095011@qq.com

## **OUTSOURCING AS A NEW MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY**

**Keywords:** automotive industry, outsourcing, non-core business, business model, strategic management, value chain, industrial economics, servitization, management solutions, sustainability.

The outsourcing industry is a newly emerging industry. Despite this, outsourcing is becoming the choice of many industrial enterprises. Outsourcing trends are associated with the transition from outsourcing of non-core activities to outsourcing of core processes. Along with this, new types of outsourcing in non-core activities are emerging. The purpose of this article is to study various types of outsourcing and to understand the possibilities of using these types in the automotive industry. To conduct the research, the method of content analysis of cases presented in scientific sources from world scientific databases was used. As a result of the study, the following main types of outsourcing were identified: outsourcing of research and development, outsourcing of production, marketing outsourcing, management outsourcing, outsourcing of information technology resources. The study showed that each type of outsourcing has certain advantages and disadvantages. It was concluded that various types of outsourcing can be used in the automotive industry. However, the effectiveness of the implementation of each model will be determined both by the existing socio-economic potential of the enterprise itself, and the specifics of regional factors and conditions, as well as the level of development of the industry in the country. The practical significance of the research results lies in the possibility of their use in the development of strategic solutions for the development of automotive enterprises.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* Постоянный поиск направлений повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности приводит к тому, что предприятия автомобильной промышленности все чаще выбирают аутсорсинг

в стратегиях своего развития. Появление аутсорсинга как модели стратегического управления в автомобильной промышленности связывают с именем Форда, который еще в начале XX века на своих заводах стал осуществлять интернационализацию поставок запчастей для наращивания объемов производства.

В современных условиях, когда процессы экономической интеграции получают значительное ускорение, а разделение труда становится все более совершенным, процессы аутсорсинга получают новое развитие, приобретая новые формы и виды.

Аутсорсинг имеет значительный потенциал, позволяющий обеспечивать промышленным предприятиям конкурентные преимущества на основе повышения гибкости бизнес-моделей [1]. Однако эффективность применения данной модели управления во многом определяется тем, в какой мере учитывается отраслевая специфика деятельности предприятия, а также внешние факторы и условия, в которых эта деятельность осуществляется. Поэтому, принимая во внимание разнообразие видов аутсорсинга, важное научное значение приобретают вопросы изучения особенностей, преимуществ и недостатков их использования в отраслевом разрезе.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.* Анализ публикаций последних лет позволяет сделать вывод о том, что исследованию роли и места аутсорсинга в стратегическом управлении развитием промышленных компаний уделяется внимание многими исследователями. Например, Hernández V. и Pedersen T. отмечают, что непрофильные виды деятельности, которые не имеют прямого отношения к основному бизнесу и приносят низкую добавленную стоимость, должны быть переданы в аутсорсинг для повышения эффективности работы компании [2]. Взгляды о том, что в аутсорсинг должны быть отданы только непрофильные виды деятельности, а основные должны оставаться в пределах фирмы, характерны и для некоторых других исследователей. Так, N. Lin отмечает, что непрофильный аутсорсинг позволяет компании сохранить конкурентные преимущества, вытекающие из использования собственных ресурсов, при одновременном доступе к преимуществам более низких операционных издержек, связанных с аутсор-

сингом [3]. Основные аргументы того, что использование аутсорсинга в основных видах деятельности является неэффективным, состоят в следующем: операционные издержки, связанные с поиском специализированных предприятий, которые могут эффективно выполнять контракты и предоставят конкурентные преимущества, значительно превышают выгоды от такого аутсорсинга [4]. Кроме того, аутсорсинг основных видов деятельности означает необходимость увеличения расходов на мониторинг исполнения контрактов [5]. Однако имеется и другая точка зрения на возможности использования аутсорсинга в деятельности предприятия. Так, Yang Y. и др. обращают внимание на то, что в условиях ужесточения природоохранных требований промышленным предприятиям выгодно передавать в аутсорсинг низкоэкологичные виды деятельности [6].

В исследовании эффектов аутсорсинга ряд ученых обращают внимание не только на экономические выгоды предприятий, отдающих в аутсорсинг определенные бизнес-процессы, но и на выгоды, которые получает региональная экономика. Так, Wu Z., Wei L. отмечают, что аутсорсинг услуг способствует развитию процессов сервитизации в регионе и повышению удовлетворенности населения качеством жизни [7]. «Связи между производственными компаниями и наукоемкими бизнес-услугами очень важны еще и потому, что позволяют генерировать дополнительные инновационные импульсы, формируя положительную обратную связь и вызывая самоподкрепляющую динамику» [8, с. 235].

Не обходят вниманием исследователи и проблемы, связанные с использованием аутсорсинга в моделях стратегического развития промышленных предприятий. Например, Luo J. и др. считают, что основная проблема аутсорсинга состоит в том, что производители теряют возможность предоставлять клиентам услуги, обладающие высокими возможностями создания ценности [9]. Черненко В.А. и Юрьев С.В. отмечают, что аутсорсинг ведет к угрозе отрыва руководства от деловой практики, что ведет к возможности принятия неэффективных решений. Кроме того, есть риск

попадания в зависимость от аутсорсингового заказа, в том числе по причине возможности утечки критически важной информации [10]. Данные авторы также считают, что сотрудники компании могут расценить аутсорсинг как недоверие руководства к своим работникам и привести к массовым увольнениям или ухудшению показателей деятельности.

Что касается исследований в области использования аутсорсинга в деятельности предприятий автомобильной промышленности, то это относительно давние исследования, связанные с обоснованием решений о поиске партнеров [11], а также решение задач распределительной логистики [12]. Более поздние исследования связаны с анализом процессов развития аутсорсинга в условиях слияний и поглощений в отрасли [13], с обоснованием целесообразности использования аутсорсинга в цепочках создания ценности [14], в том числе в рамках рассмотрения вопроса о том, как аутсорсинг окажет влияние на решение задач импортозамещения [15].

Таким образом, очевидно, что несмотря на то, что аутсорсинг является доминирующим стратегическим выбором для многих промышленных предприятий, понимание особенностей проявления его эффектов для автомобильной промышленности до настоящего времени остается довольно дискуссионным. В частности, недостаточно изученным остается вопрос о соотношении положительных и отрицательных эффектов реализации бизнес-моделей аутсорсинга в автомобильной промышленности. Наша статья призвана частично устранить данный пробел.

### Методология

*Формирование целей статьи (постановка задания).* Несмотря на то, что аутсорсинг находит все большее распространение в различных отраслях и сферах деятельности, вопрос о том, каким преимуществами обладают различные виды аутсорсинга и какие проблемы связаны с их использованием, до настоящего времени является дискуссионным. Цель данной статьи состоит в исследовании различных видов аутсорсинга и осмыслении возможностей применения данных видов в автомобильной про-

мышленности. Задачи исследования выражаются в следующем: 1) систематизация видов аутсорсинга; 2) определение преимуществ каждого вида аутсорсинга и проблем, связанных с их реализацией; 3) обсуждение возможности использования отдельных моделей аутсорсинга в автомобильной промышленности.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

Для систематизации отдельных видов аутсорсинга был проведен контент-анализ кейсов, представленных в научных источниках из мировых научных баз. Выбор данного метода обусловлен тем, что контент-анализ признан наиболее подходящим методом исследования в условиях отсутствия эмпирических данных. При определении преимуществ и недостатков (проблем) каждого вида аутсорсинга мы основывались на методологии SWOT анализа, выделяя его сильные и слабые стороны. В обсуждении возможности использования отдельных моделей аутсорсинга в автомобильной промышленности мы концентрировались на экономических эффектах, которые рассматривали в разрезе ресурсных составляющих. Такой подход позволил нам рассматривать проблематику реализации моделей аутсорсинга в автомобильной промышленности с точки зрения их влияния на устойчивость ее развития в контексте решения задач ресурсосбережения.

### Результаты

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.* Основной тенденцией развития аутсорсинга в настоящее время является переход от аутсорсинга непрофильных видов деятельности к аутсорсингу основных процессов [16]. Одновременно можно отметить, что перечень непрофильных видов деятельности, передаваемых на аутсорсинг тоже существенно расширяется. Можно отметить, что модели аутсорсинга постепенно включаются во все этапы цепочки создания ценности, начиная от поисковых работ, заканчивая послепродажным обслуживанием. Систематизацию отдельных видов аутсорсинга мы проведем по признаку их использования на отдельных этапах данной цепочки.

1). Аутсорсинг исследований и разработок. Данная модель аутсорсинга предполагает передачу работ, связанных с проведением научных исследований, научно-исследовательским организациям и профессиональным компаниям. Аутсорсинг исследований и разработок может выражаться в полной доверенности на проект. В этом случае промышленное предприятие поручает организации провести исследование по заданной проблеме, предоставляя при этом необходимые ресурсы. По завершению работы, предприятие проводит оценку полученных результатов. Другим вариантом является проведение совместных исследований на основе формирования взаимовыгодных отношений. Наконец, возможно, что так называемые центры концентрации информации (по типу Силиконовой долины или Сколково) проводят исследования, которые затем предлагают промышленным компаниям. Основным преимуществом данного вида аутсорсинга является возможность использования интеллектуального потенциала профильных организаций в решении задач предприятия; возможность сокращения производственного цикла и более быстрого выведения нового продукта на рынок. Основные проблемы данного вида аутсорсинга состоят в высокой зависимости предприятия от компании, предоставляющей результаты научных исследований в части предоставления ключевой информации.

2). Аутсорсинг производства. Данная модель предполагает возможность передачи в аутсорсинг как профильные, так и непрофильные виды деятельности. Это делается для того, чтобы снизить производственные затраты, а также риски [17]. Преимущества аутсорсинга производства состоят в том, что он позволяет предприятию концентрировать свои ресурсы на тех видах деятельности, которая обладает наивысшей добавленной стоимостью. Важным преимуществом модели также является возможность избегания кадровых рисков. Так, предприятию не надо подписывать трудовые договоры и нести трудовые обязанности, что особенно удобно в условиях сезонных или временных работ. В то же время, производственный аутсорсинг предполагает необходимость

очень жесткого контроля. Компания уже не может гарантировать качество производства, качество подбора персонала. Тем самым, при производственном аутсорсинге имеется высокий риск подрыва собственной конкурентоспособности.

3). Маркетинговый аутсорсинг. Данный вид аутсорсинга, как правило, выражается в передаче процессов управления каналами продаж другим организациям. По сути, речь идет о взаимодействии компаний с дистрибьюторами. Также маркетинговый аутсорсинг включает и исследования рынка, разработку маркетинговой стратегии [18]. Преимущества этой модели аутсорсинга также выражаются в возможности сосредоточиться на основных видах деятельности, передав непрофильный вид специализированной компании. Данный вид аутсорсинга также очень удобен для клиентов, поскольку они получают возможность пользоваться профессиональными услугами. Недостаток модели в том, что имеется риск того, что подрядчики могут не верно понимать корпоративные потребности заказчика и не обеспечить желаемые цели его развития.

4). Управленческий аутсорсинг. Сущность данной модели состоит в том, что компания передает одну или несколько управленческих задач профессиональным управляющим компаниям. Такой аутсорсинг может применяться как разовое событие для решения конкретной проблемы, но может использоваться на постоянной основе. В менеджменте постоянно внедряют инновации, поэтому многие передовые промышленные компании стремятся использовать новые методы управления. Чаще всего в аутсорсинг передаются финансовые функции [19]. Но достаточно популярными являются и решения в сфере управления логистикой [20], и в сфере управления взаимодействием с клиентами, и в сфере управления человеческими ресурсами. Основное преимущество данного вида аутсорсинга состоит в возможности избавиться от рутинных задач. Однако проблема состоит в том, что компания может потерять контроль над процессом управления.

5). Аутсорсинг ресурсов информационных технологий. Данная модель пред-

полагает, что предприятие передает всю или часть своей ИТ-системы на аутсорсинг профессиональной компании. Такой аутсорсинг может быть общим или выборочным. Компания, управляющая ИТ может при этом ориентироваться либо на инвестиции, либо на прибыль; либо на совершенствование бизнеса, либо на коммерческое развитие. Достоинство данной модели в том, что компания, не обладающая мощным ИТ-потенциалом может получить квалифицированные услуги и решить проблемы, связанные с технологической деградацией. Однако проблема состоит в том, что теряется контроль над ИТ-активами компании. Также существует риск качества обслуживания.

### Обсуждение

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.* В целом можно сказать, что каждая модель аутсорсинга может подойти для автомобильной промышленности. Об этом свидетельствуют и рассмотренные кейсы, представленные в научных публикациях, и имеющийся практический опыт функционирования автомобильной промышленности ведущих стран. Так, например, аутсорсинг научных исследований может подойти для автомобильной промышленности развивающихся стран, а также компаний, предприятия которых не имеют в своей структуре исследовательских отделов. Аутсорсинг производства позволяет передать производство запчастей или отдельных узловых компонентов на аутсорсинг. Такая модель больше подойдет автомобильным компаниям, которые имеют известный бренд. Сама компания может сосредоточиться на дизайне или инновационных разработках для развития конкурентных преимуществ. Маркетинговый аутсорсинг является наиболее популярным и используемым в автомобильной промышленности, поскольку практически все предприятия имеют дистрибьютеров для взаимодействия с клиентами. Выбор модели управленческого аутсорсинга может определяться наличием конкретных проблем, стоящих перед предприятием. Например, General Motors приняла стратегию аутсорсинга бизнеса для передачи транспортных и логисти-

ческих услуг на аутсорсинг компании Liswei Logistics.

Таким образом, полученные нами выводы в целом согласуются с результатами других исследований. Новизна нашей работы состоит в том, что она в систематизированном виде представляет существующие в настоящее время виды аутсорсинга и анализирует их с позиций возможности использования в автомобильной промышленности.

### Выводы

*Выводы исследования.* Таким образом, в рамках проведенного исследования мы достигли поставленных целей, выражающихся в систематизации и анализе различных видов аутсорсинга. Основные результаты исследования выражаются в идентификации различных моделей аутсорсинга для отдельных этапов цепочки создания ценностей, определения экономической сущности отдельных видов аутсорсинга и выявления их достоинств и недостатков. Наши выводы состоят в том, что использование аутсорсинга в автомобильной промышленности может привести существенные экономические эффекты, выражающиеся в экономии на издержках производства, повышении экологизации производства, повышении уровня взаимодействия с клиентами и пр. В совокупности это позволяет повысить устойчивость развития автомобильной промышленности. Несомненно, наличие положительных социально-экономических эффектов и для региональных экономик, где расположены предприятия автомобильной промышленности. Данные эффекты выражаются в создании новых рабочих мест, повышении качества предоставления услуг, повышению уровня удовлетворенности населения, развитию смежных производств.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.* Несомненно, что выбор модели аутсорсинга во многом определяется региональной спецификой: уровень развития институциональной среды, уровень сервитизации экономики и пр. Поэтому дальнейшие изыскания автора связаны с исследованием особенностей реализации моделей аутсорсинга для китайской автомобильной промышленности.

*Библиографический список*

1. Lahiri S., Karna A., Kalubandi S., Edacherian S. Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 1303-1316. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.10.061.
2. Hernández V., Pedersen T. Global value chain configuration: A review and research agenda. *Business Research Quarterly*. 2017. Vol. 20. P. 137-150. doi: 10.1016/j.brq.2016.11.001.
3. Lin N. Designing global sourcing strategy for cost savings and innovation: A configurational approach. *Management International Review*. 2020. Vol. 60. P. 723-753. doi: 10.1007/s11575-020-00428-5.
4. Choi J.J., Ju M., Kotabe M., Trigeorgis L., Zhang X.T. Flexibility as firm value driver: Evidence from offshore outsourcing. *Global Strategy Journal*. 2018. Vol. 8. P. 351-376. doi: 10.1002/gsj.1181.
5. Yuan Y., Chu Z., Lai F., Wu H. The impact of transaction attributes on logistics outsourcing success: A moderated mediation model. *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 219. P. 54-65. doi: 10.1016/j.ijpe.2019.04.038.
6. Yang Y., Goodarzi Sh., Jabbarzadeh A., Fahimnia B. In-house production and outsourcing under different emissions reduction regulations: An equilibrium decision model for global supply chains. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2022. Vol. 157. P. 102446. doi: 10.1016/j.tre.2021.102446.
7. Wu Z., Wei L. Transformation and upgrading of manufacturing service—taking ShaanGu as an example. *Open Journal of Business and Management*. 2018. Vol. 6. P. 47-59.
8. Чернова О.А. Сервитизация экономики как фактор инновационного развития старопромышленных территорий // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XV Международной конференции. Екатеринбург, 2021. С. 232-235.
9. Luo J., Yang Z., Zhang Q., Pan R. Service outsourcing strategy decision for value creation in manufacturing firms. *Journal of Management Science and Engineering*. 2021. doi: 10.1016/j.jmse.2021.09.007.
10. Черненко В.А., Юрьев С.В. Аутсорсинг в России: тенденции и перспективы использования // *Экономический вектор*. 2018. № 4 (15). С. 28-31.
11. Reeves K., Caliskan F., Ozcan O. Outsourcing distribution and logistics services within the automotive supplier industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2010. Vol. 46. Is. 3. P. 459-468. doi: 10.1016/j.tre.2009.10.001.
12. Collins R., Bechler K., Pires S. Outsourcing in the automotive industry: From JIT to Modular Consortia. *European Management Journal*. 1997. Vol. 15. Is. 5. P. 498-508. doi: 10.1016/S0263-2373(97)00030-3.
13. Ван Гуань. Перспективы развития мировой автомобильной промышленности // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 9. С. 36-39.
14. Титов В.В. Многоуровневый подход к классификации предприятий по производству автокомпонентов // *Вестник НГИЭИ*. 2021. №3 (118). С. 105-113. doi: 10.24412/2227-9407-2021-3-105-113.
15. Чернова О.А., Климук В.В. Рациональное импортозамещение в промышленности: инструментарий оценки // *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2017. № 38. С. 43-52.
16. Xu Shu. Research on the operation system and Method of Enterprise Business Outsourcing Strategy. *Journal of Changsha: Central South University Press*, 2006.
17. Zhong X., Fan J., Ou J. Coordinated Scheduling of the Outsourcing, In-House Production and Distribution Operations. *European Journal of Operational Research*. 2022. doi: 10.1016/j.ejor.2022.01.003.
18. Florea D., Munteanu C. Lone wolf or social monkey? The role of marketing outsourcing in the development of second-order marketing competences. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 86. P. 191-200. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.11.017.
19. Asatiani A., Apte U., Penttinen E., Rönkkö M., Saarinen T. Impact of accounting process characteristics on accounting outsourcing – Comparison of users and non-users of cloud-based accounting information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2019. Vol. 34. P. 100419. doi: 10.1016/j.accinf.2019.06.002.
20. Hartmann E., Birkel H., Kopyto M. Outsourcing Logistics Functions. *International Encyclopedia of Transportation*. 2021. P. 102-106. doi: 10.1016/B978-0-08-102671-7.10227-1.