

Национальный исследовательский университет -
Высшая школа экономики

Международный Институт Экономики и Финансов

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Определение факторов, влияющих на успешность аутсорсинговых проектов в Российской Федерации

Студент 4 курса, 1 группы
Савостьянов Максим Алексеевич

Научный руководитель
Хацевич Григорий Юрьевич

МОСКВА, 2013 год

Оглавление

Введение	3
Глава I. Обзор исследований в области аутсорсинга ИТ и других бизнес-процессов.....	5
1.1 История развития аутсорсинга	5
1.2 Исследования состояния компаний-заказчиков аутсорсинговых услуг	6
1.3 Исследования причин обращения к аутсорсингу	6
1.4 Исследования рисков аутсорсинга	7
1.5 Исследования факторов, влияющих на успешность аутсорсинговых проектов.....	7
1.6 Исследования ключевых для аутсорсинга компетенций	9
1.7 Исследования особенностей различных аутсорсинговых практик	9
Глава II. Эмпирическое исследование влияния различных факторов на успех аутсорсинговых проектов.....	11
2.1 Гипотезы	11
2.2 Методология сбора данных.....	14
2.3 Описание переменных и спецификация модели.....	16
Глава III. Анализ полученных результатов.....	25
Заключение	27
Библиография	28
Приложение 1. Описательные статистики переменных, использованных в расчетах.....	30
Приложение 2. Корреляционная матрица переменных, использованных в расчетах.....	31

Введение

Аутсорсинг как элемент бизнес-стратегии компаний стал широко распространен в развитых странах с середины 80х годов XX века. Самым популярным объектом аутсорсинга были различные процессы, связанные с информационными технологиями; впоследствии начал распространяться аутсорсинг других бизнес-процессов, таких как финансы и бухгалтерия, маркетинговая стратегия и исследования, HR и PR-услуги, дизайн и телекоммуникации.

В Россию практика аутсорсинга пришла только лишь в 2000х годах, что было связано с развитием культуры бизнеса. История развития аутсорсинга в России практически повторяет историю аутсорсинга на Западе: первыми начали предоставляться услуги ИТ-аутсорсинга, и только впоследствии появился аутсорсинг промышленного дизайна, телекоммуникационных сервисов и инфраструктуры. В последние годы аутсорсинговая практика развивается с увеличивающимся темпом в связи с развитием Интернета. Если раньше аутсорсинг подразумевал под собой участие крупных компаний, то сейчас к нему приходят все больше компаний – представителей малого бизнеса. Меняется рынок, он становится более ориентированным на мелких игроков, повышается доступность аутсорсинга.

В 2012 году я работал в небольшом стартапе, связанном с интернет-технологиями, и среди задач, которые я вел, было два аутсорсинговых проекта. Первый – аутсорсинг приема звонков клиентов – подразумевал передачу данного бизнес-процесса в колл-центр, расположенный в одной из областей РФ. Второй – аутсорсинг дизайнерских услуг – подразумевал разработку дизайна мобильного приложения третьим лицом, находившимся на расстоянии более тысячи километров. Два этих проекта меня достаточно сильно заинтересовали в аутсорсинге, ведь этот метод позволяет сильно снизить как денежные, так и временные расходы на бизнес-процесс, что в условиях малого бизнеса, и, в особенности, быстрорастущего стартапа, достаточно критично. Таким образом, при выборе темы диплома я руководствовался своей заинтересованностью в данной теме, а также тем, что похожих исследований в специфике малого бизнеса в России проведено еще не было.

Исследования аутсорсинга проводились с различных позиций, но чаще всего исследователей волновал вопрос «какие факторы влияют на успешность аутсорсинговых проектов?». Большая часть этих работ анализирует факторы, влияющие на успех проектов, связанных именно с ИТ-аутсорсингом. Кроме того,

тема аутсорсинга в России и на постсоветском пространстве практически не исследована из-за того, что здесь практика аутсорсинга пока все еще слабо распространена.

Итак, целью моей работы является выявление факторов, влияющих на степень успешности аутсорсинговых проектов среди компаний, относящихся к категории малого бизнеса в Российской Федерации. В частности, будут рассмотрены все три группы факторов, выделенные в более ранних исследованиях: факторы принятия аутсорсинговых решений, характеристики аутсорсинговых контрактов, а также характеристики взаимоотношений и коммуникаций между поставщиком и клиентом. Кроме того, будет рассмотрен фактор, который до этого не рассматривался применительно к России: характеристика исполнителя работ по контракту – фрилансер или фирма.

В работе не только будут выявлены факторы, влияющие на степень успешности проектов, но и протестированы выводы из предыдущих работ относительно влияния данных факторов, а также предложены объяснения такой взаимозависимости переменных. Будет проведен эконометрический анализ данных, полученных в результате опроса менеджеров компаний, относящихся к малому бизнесу и стартапам. В результате будет получена модель предсказания степени успешности стартапа в зависимости от факторов, обозначенных выше.

В первой главе проанализированы существующие исследования на данную тематику. Во второй главе сформулированы гипотезы, описана методология сбора данных для анализа, описаны переменные и спецификация модели. В третьей главе проинтерпретированы результаты оценки моделей, коэффициенты уравнений регрессии, а также оценены гипотезы, сформулированные во второй главе. Наконец, в Заключение подведены итоги проведенной работы и сформулированы пути дальнейшего исследования проблемы.

Глава I. Обзор исследований в области аутсорсинга ИТ и других бизнес-процессов

1.1 История развития аутсорсинга

В первую очередь для целей данной работы необходимо дать определение аутсорсингу. Здесь и далее «аутсорсинг» будет означать «практику, при которой компания выделяет некоторый этап или аспект деятельности компании и переносит его исполнение во внешнюю компанию на основании договора субподряда». В моей работе акцент будет сделан на аутсорсинге побочных или вспомогательных бизнес-процессов, таких как информационные технологии (ИТ), дизайн, телекоммуникации, маркетинг, финансы и бухгалтерия.

Аутсорсинг как явление начал зарождаться на рубеже XIX и XX веков, в форме консультационных и юридических услуг. В более современном виде аутсорсинг начал формироваться с распространением информационных технологий в бизнесе — в начале 1980-х.

В первую очередь распространение получил ИТ-аутсорсинг. Связано это было с высокой стоимостью создания собственной ИТ-инфраструктуры, поэтому фирмы, испытывавшие необходимость в создании современных информационных систем, при этом не являвшихся их ключевыми компетенциями, обращались к крупнейшим поставщикам ИТ-решений, таким образом снижая издержки и концентрируясь на основной сфере деятельности.

Однако до 90-х годов XX века аутсорсинг практически не развивался. Все изменилось с развитием Интернета и других каналов связи, что позволило появиться практике «оффшорного» аутсорсинга, то есть аутсорсинга, при котором компания-поставщик находится в другой стране, а часто и на другом континенте от компании-клиента.

В последнее десятилетие среди части компаний вошел в общепринятую практику аутсорсинг ИТ и других обслуживающих бизнес-процессов, не относящихся к ключевым компетенциям. Распространение получил аутсорсинг в сфере финансов (бухгалтерии), маркетинга и рекламы (как оффлайн, так и онлайн), юридических услуг (в особенности дистанционных), коммуникационных услуг (колл-центры), HR-услуг, дизайна, логистики, обработки и визуализации данных, и многих других, более мелких бизнес-процессов.

Теоретических и эмпирических исследований в области аутсорсинга было проведено достаточно много, ведутся они с начала 90-х годов XX века. Наиболее популярной темой является ИТ-аутсорсинг, так как данных по другим видам аутсорсинга накоплено еще недостаточно много.

Подробный анализ проведенных исследований был сделан в работе Ласити, Хана и Уилкокса (Lacity, Khan, Willcocks, 2009). Они систематизировали и проанализировали результаты, полученные в 191 статье по ИТ-аутсорсингу, разделили все статьи на 6 категорий: детерминанты принятия решений по аутсорсингу, стратегические цели и эффекты аутсорсинга, риски аутсорсинга и их уменьшение, детерминанты успеха аутсорсинговых решений, ключевые компетенции клиентов и поставщиков для успешного сотрудничества в области аутсорсинга, а также развивающиеся виды аутсорсинга, такие, как оффшорный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов.

В каждой из категорий вопросов, адресованных в данной статье, были выделены основные работы, проведен анализ результатов, обобщены выводы, полученные в исследованиях, а также, исходя из результатов, были даны рекомендации для практиков аутсорсинга для улучшения ситуации в этой сфере.

1.2 Исследования состояния компаний-заказчиков аутсорсинговых услуг

Первый вопрос, по которому было проведено исследование — какие фирмы в первую очередь обращаются к аутсорсингу информационных технологий? Большая часть работ приводит к общему выводу — фирмы в плохом финансовом положении стабильно чаще заключают контракты по аутсорсингу ИТ и других бизнес-процессов. Эта тенденция сохраняется во времени: так, выводы раннего исследования Лоха и Венкатрамана (Loh, Venkatraman, 1992) согласуются с более поздней работой Мойсировича (Mojsilovic et al., 2007). Обе работы пришли к выводу, что высокий уровень долговой нагрузки, низкий уровень прибыли, высокие затраты на ИТ-инфраструктуру увеличивают вероятность и уровень (долю затрат на аутсорсинг в ИТ-бюджете) аутсорсинга ИТ. Остальные возможные факторы влияния на уровень аутсорсинга, такие как отрасль и размер фирмы-клиента, были признаны статистически незначимыми.

1.3 Исследования причин обращения к аутсорсингу

Еще один аспект аутсорсинга — его цель и эффекты на уровне компании-клиента. Большая часть работ дает одинаковый ответ на первый подвопрос:

наибольшая часть компаний заключает аутсорсинговые контракты для снижения издержек, что подробно описано в работе Ласити, Хиршхайма и Уилкокса (Lacity, Hirschheim, Willcocks, 1994). Второй ключевой целью аутсорсинга является сосредоточение компании на ключевых компетенциях и бизнес-процессах, что подробно описано в исследовании Дуамеля и Куэлина (Duhamel, Quelin, 2003). Другая часть исследований была обращена к стратегическим эффектам аутсорсинга. Были рассмотрены изменения цен акций компаний в день объявления о контракте с аутсорсинговыми компаниями, однако разные статьи пришли к разным выводам, так как изменения в цене акций слишком малы. Также были рассмотрены воздействие аутсорсинга на финансовое положение фирмы, однако единого вывода нет и здесь: в части случаев аутсорсинг вел к улучшению финансового климата компании, а в некоторых к его ухудшению.

1.4 Исследования рисков аутсорсинга

Третьим аспектом аутсорсинга, подвергшемся изучению, являются риски и методы уменьшения их влияния на бизнес. Так, среди основных рисков ИТ-аутсорсинга приводятся: риск провала коммуникаций между менеджерами компании-клиента и компании-поставщика, скрытые издержки аутсорсинга, риски информационной безопасности, потеря влияния на ИТ-процессы, зависимость от поставщика и недостаточный фокус на сотрудничестве между компаниями. Также Дуамель и Куэлин (Duhamel, Quelin, 2003) приводят другие риски: риск зависимости от компании-поставщика и риск недостаточной компетенции компании-поставщика (недостаточная квалификация сотрудников, устаревшие технологии и недостаточно быстрое внедрение новых). Среди методов уменьшения эффектов рисков ИТ-аутсорсинга нет единого: с каждым риском и его возможным воздействием на бизнес предлагается бороться по отдельности. Например, в работе Ласити и Уилкокса (Lacity, Willcocks, 1998) методом уменьшения риска впасть в зависимость от поставщика аутсорсинга является заключение контрактов с несколькими поставщиками и уменьшение сроков контрактов.

1.5 Исследования факторов, влияющих на успешность аутсорсинговых проектов

Четвертым, основным и самым важным для моей работы, аспектом аутсорсинга, подвергшемся наиболее тщательному изучению, является определение факторов успеха аутсорсинговых соглашений. Различные работы по-разному

подходят к измерению успеха аутсорсинговых проектов: среди использованных показателей есть такие, как улучшение финансового климата компаний (снижение долговой нагрузки, снижение затрат, увеличение прибыли, изменение стоимости компании на фондовом рынке), улучшение состояния бизнес-процессов, вынесенных на аутсорсинг (снижение издержек на бизнес-процесс, улучшение качества бизнес-процесса), а также увеличение отдачи от будущих аутсорсинговых проектов (уменьшение затрат и сроков, повышение качества выполненных работ) на основании предыдущего опыта. В работе Ласити, Хана и Уилкокса (Lacity, Khan, Willcocks, 2009) все факторы успеха были разбиты на 3 большие группы: факторы, относящиеся к принятию решения об аутсорсинге (степень аутсорсинга, тип бизнес-процесса, отдаваемого на аутсорсинг, степень вовлечения топ-менеджмента в принятие решения и степень его дальнейшей поддержки, а также тщательность исследования всех возможных альтернатив и поставщиков аутсорсинга), факторы, относящиеся к заключению аутсорсингового контракта (степень детализации контракта, тип контракта, срок услуг по контракту и его стоимость) и факторы, относящиеся к отношениям между клиентом и поставщиком аутсорсинговых услуг (степень доверия, открытость и простота коммуникаций).

Все эти факторы были подробно рассмотрены в работе Ласити и Уилкокса (Lacity, Willcocks, 1998). Так, для первой группы факторов были сделаны следующие выводы: слишком большой уровень аутсорсинга ИТ-процессов (доля затрат на аутсорсинг в общем ИТ-бюджете) снижает вероятность успеха процедуры; повышение тщательности анализа возможных вариантов и последствий, а также тщательный анализ контракта увеличивает отдачу от аутсорсинга; тип функций, отдаваемых на аутсорсинг также влияет на вероятность успешного проведения аутсорсинговой процедуры. Также в статье Куинна (Quinn, 1999) было рассмотрено влияние вовлечения топ-менеджмента компании в аутсорсинговые проекты: большая доля вовлечения и внимания к аутсорсингу у топ-менеджмента повышает вероятность успеха. Две других группы факторов — управление контрактами и управление отношениями между поставщиком ИТ-услуг и клиентом — были подробно исследованы в работе Поппо и Зенгера (Poppo, Zenger, 2002) и в работе Ласити и Уилкокса (Lacity, Willcocks, 1998). Поппо и Зенгер пришли к выводу, что управление контрактами и управление отношениями между поставщиком ИТ-услуг и клиентом — комплементы, а значит должны быть использованы совместно для достижения поставленных целей при аутсорсинге. Влияние отдельных факторов также было изучено: если говорить об управлении контрактами, то большая

детализация контрактов, большая стоимость контрактов и меньший их срок положительно влияют на степень успешности аутсорсинговых проектов. Среди типов контракта, таких как оплата за результат, оплата за время работы над проектом, оплата затрат поставщика на проект, партнерское соглашение, наилучшим типом контракта был признан контракт, подразумевающий оплату за результат. Если говорить об отношениях между клиентом и поставщиком, то в статье Сабхервала (Sabherwal, 1999) эмпирически было подтверждено положительное влияние уровня доверия на успешность аутсорсинговых проектов.

1.6 Исследования ключевых для аутсорсинга компетенций

Пятым аспектом аутсорсинга являются ключевые компетенции компании-клиента и компании-поставщика, необходимые для достижения успеха в аутсорсинговых проектах.

Ключевые компетенции, упоминаемые в статье Фини и Уилкокса (Feeny, Willcocks, 1998), делятся на 2 типа: важные для поставщика и важные для клиента. Среди необходимых компетенций для клиента есть такие, как управление отношениями клиент-поставщик, общая систематизированность управления ИТ-инфраструктурой и ИТ-процессами, навык переговоров по контрактам, навык управления изменениями в компании. Среди необходимых компетенций поставщика упоминаются также навык управления ИТ-процессами, управления человеческими ресурсами в сфере ИТ, навык проникновения в суть бизнес-процессов и архитектуру бизнеса клиента. Также в данной статье обозначается важность взаимодействия и обмена навыками между клиентом и поставщиком.

1.7 Исследования особенностей различных аутсорсинговых практик

Шестым аспектом аутсорсинга, подвергнутому анализу, являются различные его виды, такие как аутсорсинг бизнес-процессов и оффшорный аутсорсинг. Для данных типов аутсорсинга действуют все те же факторы успеха, что и для ИТ-аутсорсинга, рассмотренные в статьях Ласити и Уилкокса (Lacity, Willcocks, 1998) и Поппо и Зенгера (Porro, Zenger, 2002), но с небольшими дополнениями. Так, при оффшорном аутсорсинге, подразумевающим большое расстояние между поставщиком услуг и клиентом, значительно трудней добиться успеха. Среди проблем, присущих оффшорному аутсорсингу, выделяют разницу культур, разницу временных зон и связанные с этим трудности при коммуникации, необходимость в более тщательном контроле за ходом проекта со стороны клиента, а также большие

транзакционные издержки. Среди методов решения данных проблем предлагается участие посредника со стороны клиента, находящегося в стране или регионе поставщика и контролирующего ход проекта. Другой областью аутсорсинга является аутсорсинг бизнес-процессов, необязательно связанных с информационными технологиями. Примером такого типа аутсорсинга является пользование услугами колл-центров, не входящих в подразделения компании-клиента, но принимающих звонки ее клиентов. Данный вид аутсорсинга позволяет клиенту в полной мере сосредоточиться на своих ключевых бизнес-процессах, и в меньшей мере уделять внимание побочным и вспомогательным бизнес-процессам, получая при этом достаточный уровень сервиса.

Моя работа продолжает тему исследований, посвященных влиянию различных факторов на успешность аутсорсинговых проектов. В частности, будет рассмотрено и оценено влияние всех трех групп факторов, выделенные в более ранних исследованиях: факторов принятия аутсорсинговых решений, характеристик аутсорсинговых контрактов и факторов взаимоотношений и коммуникаций между поставщиком и клиентом.

Глава II. Эмпирическое исследование влияния различных факторов на успех аутсорсинговых проектов

2.1 Гипотезы

Единой теории успеха аутсорсинговых проектов не существует; различные исследования объясняют полученные эмпирические результаты относительно влияния факторов на успех с помощью общей бизнес-логики и специфических для каждой отрасли и бизнес-процесса факторов из практики. В моей работе я проверил полученные в более ранних исследованиях результаты относительно влияния факторов на успешность аутсорсинговых проектов, а также некоторые новые гипотезы, выдвинутые во время исследования рынка технологических стартапов и работы в одном из них. В качестве меры успешности аутсорсингового проекта в данной работе используется субъективная удовлетворённость заказчика по шкале от 1 до 5.

1) В первую группу детерминант успеха входят характеристики фирмы-клиента. Среди характеристик было решено рассматривать две: принадлежность фирмы к категории технологических стартапов или к остальному малому бизнесу, а также средняя численность сотрудников в компании.

Гипотеза 1: Принадлежность компании к категории технологических стартапов ассоциируется с большим уровнем успешности аутсорсинговых проектов.

2) Во вторую группу детерминант успеха входят факторы, относящиеся к собственно аутсорсинговому процессу со стороны клиента. Первый фактор – вид функции, подлежащей аутсорсингу по контракту. Среди видов функций есть следующие: ИТ, дизайн, телекоммуникации, HR, бухгалтерия и финансы, юридические услуги и другие процессы. Вторым фактором – тип контрагента, выполняющего роль поставщика: фрилансер или фирма. Третьим фактором – степень вовлечения топ-менеджмента компании в принятие решения об аутсорсинге, переговоры и ход проекта.

Вторая гипотеза фигурировала в статье Куинна (Quinn, 1999):

Гипотеза 2: Большее вовлечение топ-менеджмента в управление и контроль за аутсорсинговыми проектами ассоциируется с большим уровнем успеха проектов.

Следующая гипотеза не фигурировала в известной литературе, так как большая её

часть фокусируется лишь на ИТ-аутсорсинге, и происходит из моего личного опыта работы с аутсорсинговыми проектами в стартапе:

Гипотеза 3: Проекты по аутсорсингу дизайнерских и ИТ-задач в среднем более успешны по сравнению с аутсорсингом других процессов.

Кроме того, в ходе анализа данных было выдвинуто еще две гипотезы:

Гипотеза 4: Аутсорсинг бизнес-процессов, связанных с информационными технологиями, в компаниях, принадлежащих к категории технологических стартапов, связан с более низким уровнем успеха по сравнению с остальными видами компаний-клиентов.

Гипотеза 4 объясняется тем, что у технологических стартапов информационные технологии обычно являются основными, а не побочными бизнес-процессами, а аутсорсинг основных бизнес-процессов чреват потерей ключевых компетенций в данной области, и, следовательно, потерей конкурентного преимущества.

Гипотеза 5: Аутсорсинг в целом более успешен, если в роли поставщика услуг выступает фрилансер, а не фирма.

Объяснение данного эффекта следующее: в условиях малого бизнеса все контракты достаточно небольшие, и могут быть выполнены одним исполнителем или небольшой группой. Обычно затраты на услуги фрилансеров значительно ниже, чем на услуги фирм, так как фактически идет оплата работы прямых исполнителей задания. Кроме того, фрилансеры в условиях малого бизнеса в России заботятся о собственной репутации значительно больше, чем небольшие фирмы, так как сменить имя крайне тяжело, в отличие от смены названия фирмы и/или юридического лица. Следствием этого является то, что при прочих равных у фрилансеров больший стимул сделать работу лучше, чем у исполнителей, работающих в фирме-аутсорсере.

3) В третью группу детерминант успеха входят факторы, относящиеся к характеристикам контракта о поставках аутсорсинговых услуг (contractual governance).

3А) Первая характеристика – длительность работы по контракту, в месяцах. Ласити и Уилкоккс в своей работе (Lacity, Willcocks, 1998) получили результаты, показывающие, что большая продолжительность контракта отрицательно влияет на вероятность успеха аутсорсингового проекта. Объясняется это большей

зависимостью от поставщика, что негативно влияет на издержки и гибкость фирмы. Данную гипотезу решено было проверить на имеющихся данных:

Гипотеза 6: Увеличение срока контракта отрицательно влияет на успех аутсорсингового проекта.

3B) Вторым фактором, появляющимся в исследовательской литературе, является тип контракта. Все аутсорсинговые контракты в выборке, полученной мной в рамках данной работы, разделяются на два вида: с оплатой за результат, и с оплатой за время работы над проектом. В работе Ласити, Хана и Уилкокса (Lacity, Khan, Willcocks, 2009) было подтверждено влияние типа контракта на успех проекта. Необходимо проверить данную гипотезу на данных малого бизнеса России:

Гипотеза 7: Проекты с фиксированной оплатой за результат имеют больший уровень успеха по сравнению с проектами с оплатой за время работы.

3C) Третьим фактором, относящимся к аутсорсинговым контрактам, является стоимость работ по контракту. Для того, чтобы избежать воздействия сроков работ на стоимость контракта, было решено ввести значение не общей суммы контракта, а среднемесячной стоимости работ по контракту. В литературе выделяют положительное влияние стоимости контракта на успех проекта, и эту гипотезу также можно проверить:

Гипотеза 8: Большая средняя месячная стоимость услуг по проекту связана с большей успешностью проведения аутсорсингового проекта.

3D) Четвертым фактором из группы аутсорсинговых контрактов является его детализированность. Исследователи измеряли ее как количество пунктов в контракте, степень проработанности деталей и время, затраченное на составление контракта. Большая часть исследований выявила положительное влияние детализированности аутсорсинговых контрактов на результаты проектов, и эту связь можно изучить по имеющимся данным:

Гипотеза 9: Большой уровень детализации в аутсорсинговом контракте в целом положительно влияет на уровень успешности проведения аутсорсингового проекта.

4) В четвертую и последнюю категорию детерминант успеха аутсорсинговых проектов входят факторы, отвечающие за отношения между поставщиком аутсорсинговых услуг и компанией-клиентом (relational governance). 4A) Первым

фактором в данной группе является совместная работа над проектами поставщика и клиента до момента начала данного проекта. Данный показатель можно считать достаточно хорошим индикатором отношений между поставщиком, так как если компании уже работали вместе над другими проектами до этого, значит клиент остался как минимум не разочарован качеством услуг, предоставляемых поставщиком:

Гипотеза 10: Совместная работа клиента и поставщика аутсорсинговых услуг над предыдущими проектами повышает вероятность успеха текущего аутсорсингового проекта.

4B) Следующими двумя факторами являются характеристики коммуникаций между поставщиком и клиентом. Первая характеристика – количество общения во время проекта – является индикатором совместной работы поставщика и клиента над проектом и в то же время показывает, насколько поставщик открыт к общению, что способствует достижению большего результата за меньший срок.

Гипотеза 11: Увеличение количества и частоты общения между поставщиком и клиентом по аутсорсинговому проекту во время его выполнения положительно влияет на результаты проекта.

4C) Последним фактором, который будет изучен в моей работе, является качество общения между поставщиком и клиентом. Этот фактор, как и количество общения, достаточно субъективен, но является хорошим индикатором успеха совместной работы. Качество общения зависит от близости культур (как корпоративной, так и национальной) поставщика и клиента, коммуникативных навыков менеджеров поставщика и других, еще менее формальных показателей.

Гипотеза 12: Повышение качества и профессионализма в общении между поставщиком и клиентом по аутсорсинговому проекту во время его выполнения положительно влияет на результаты проекта.

Хотя может возникнуть предположение, что количество общения очень тесно связано с качеством общения, проверка этого факта показала, что в данной выборке корреляция между показателями качества и количества общения близка к нулю (0.0893), поэтому проблемы с этими переменными возникнуть не должно.

2.2 Методология сбора данных

Для целей проведения исследования и получения статистически значимых результатов необходимо было собрать достаточное количество данных по

аутсорсинговым контрактам в России. Однако учитывая то, что большая часть малого бизнеса в России состоит из непубличных компаний, из открытых источников получить необходимую информацию не представляется возможным.

Чтобы обойти данную проблему, было решено провести опрос менеджеров среднего и высшего звена из российских компаний малого бизнеса и технологических стартапов, базирующихся в Москве. Каждый из представителей компаний заполнял стандартную анкету, в которой были заданы вопросы об аутсорсинговых проектах в их компаниях за последние два года, разбитые на четыре группы:

1. Вопросы о компании: технологический стартап или просто малый бизнес, среднее число сотрудников.
2. Вопросы о принятии решения об аутсорсинге: тип функции (информационные технологии, дизайн, бухгалтерия, маркетинг, телекоммуникации, HR-услуги, юридические услуги, другое), выполнял ли заказ фрилансер или фирма, степень вовлечения топ-менеджмента фирмы в принятие решения об аутсорсинге и в дальнейший ход проекта.
3. Вопросы об аутсорсинговом контракте: тип контракта (с оплатой за результат или с оплатой за время работы над проектом, месячная стоимость контракта, длительность работы над проектом, степень детализации контракта и технического задания).
4. Вопросы об отношениях между клиентом и поставщиком аутсорсинговых услуг: сотрудничали ли клиент и поставщик до текущего проекта, насколько непрерывным и постоянным было общение между клиентом и поставщиком во время хода проекта, насколько открытым и профессиональным было общение по проекту.

После вопросов о характеристиках компаний и аутсорсинговых проектов менеджерам также было предложено оценить успешность данных проектов по шкале от 1 до 5, где 1 обозначало полный провал проекта, 5 – полностью оправданные или превзойденные ожидания. Выбор некой субъективной оценки успеха менеджером проекта в качестве главной зависимой переменной был вынужденным; оценка эффективности проекта путём сравнения объективных финансовых показателей компании до и после проекта не представляется возможной из-за влияния множества факторов, помимо аутсорсинга — особенно в условиях быстрорастущего стартапа.

Итак, для целей данного исследования субъективная оценка успешности проекта, сделанная менеджерами компании, включающая все возможные аспекты проекта, была принята оптимальной. Однако в то же время возникает вопрос о несмещенности (непредвзятости, отсутствии систематических искажений) оценок, данных участниками проектов. В пользу несмещенности оценок собственной работе есть следующий аргумент: опрос был проведен полностью анонимно, соответственно менеджерам нет смысла завышать показатели.

Выборка состоит из 76 наблюдений – различных аутсорсинговых проектов среди компаний малого бизнеса (из 76 проектов 60 было проведено в компаниях с численностью сотрудников до 20 человек, 13 – с численностью сотрудников от 20 до 50 человек) за 2011-2013 годы.

2.3 Описание переменных и спецификация модели

Исходя из вариантов ответов в опросе менеджмента были заданы объясняющие переменные, разделенные на 4 группы, с большим количеством фиктивных (dummy) переменных среди них. Далее идет описание переменных: название, возможные значения в скобках и объяснение. Описательные статистики каждой переменной представлены в приложении 1.

Первая группа, характеристики фирмы:

TECHNOLOGY (0,1) – относится ли компания к категории технологических стартапов (1 – да, 0 – нет).

Size1, Size2, Size3 (0,1) – к какой из групп по количеству сотрудников относится фирма: Size1 – от 1 до 5 человек, Size2 – от 5 до 20 человек, Size3 – от 20 до 50 человек. Базовой в данном случае принимается ситуация, при которой численность сотрудников в компании от 50 человек.

Вторая группа, характеристики аутсорсингового решения:

IT, OTHER (0,1) – какая функция была отдана на аутсорсинг: IT – информационные технологии, OTHER – телекоммуникации, HR, юридическая практика, маркетинг, PR, бухгалтерия и финансы. За базовую категорию (когда обе фиктивных переменных равны нулю) взят аутсорсинг дизайна.

FREELANCE (0,1) – тип контрагента-поставщика аутсорсинговых услуг (1 – фрилансер, 0 – фирма).

TOPMANAGEMENT (1-5) – степень вовлечения топ-менеджеров компании в принятие решения об аутсорсинге, контроль и управление аутсорсинговым проектом (1 – топ-менеджмент не принимал никакого участия в проекте, 5 – топ-менеджмент уделял более чем достаточно времени работам по проекту аутсорсинга).

Третья группа, характеристики аутсорсингового контракта:

CTYPE (0,1) – тип контракта (1 – оплата за результат, 0 – оплата за время работы над проектом).

CMCOST1, CMCOST2, CMCOST3 (0,1) – месячная стоимость работ по контракту. CMCOST1 – от 0 до 10 тысяч рублей, CMCOST2 – от 10 до 30 тысяч рублей, CMCOST3 – от 30 до 100 тысяч рублей. За базовую категорию взята стоимость от 100 тысяч рублей в месяц.

CDURATION (число) – срок выполнения работ по контракту, в месяцах.

CDETALIZATION (1-5) – степень проработанности, детализированности и точности описания процессов, прописанных в контракте и техническом задании.

Четвертая группа, характеристики отношений между поставщиком аутсорсинга и компанией-клиентом:

WORKEDTOGETHER (0,1) – фиктивная переменная, отвечающая за то, работали ли ранее совместно клиент и поставщик (1 – да, 0 – нет).

COMMQUANTITY (1-5) – оценка менеджером количества и частоты делового общения с поставщиком аутсорсинга во время хода проекта (1 – коммуникации практически отсутствовали, 5 – коммуникации налажены, общения достаточно для продуктивной работы)

COMMQUALITY (1-5) – оценка менеджером качества общения с представителями поставщика аутсорсинга (1 – коммуникации практически невозможны, крайне тяжело общаться, 5 – полное взаимопонимание в ходе проекта, общение профессиональное и своевременное).

Последней переменной в данной модели является зависимая переменная:

SUCCESS (1-5) – общая оценка менеджером успеха аутсорсингового проекта

(1 – полный провал проекта, 5 – все ожидания оправдались, или были превзойдены).

Изначальная спецификация модели выглядит следующим образом:

$$\begin{aligned}
 SUCCESS = & const + a_1TECHNOLOGY + a_2Size1 + a_3Size2 + a_4Size3 \\
 & + a_5IT + a_6OTHER + a_7FREELANCE \\
 & + a_8TOPMANAGEMENT + a_9CTYPE + a_{10}CMCOST1 \\
 & + a_{11}CMCOST2 + a_{12}CMCOST3 + a_{13}CDURATION \\
 & + a_{14}CDETALIZATION + a_{15}WORKEDTOGETHER \\
 & + a_{16}COMMQUANTITY + a_{17}COMMQUALITY
 \end{aligned} \tag{1}$$

Модель, представленная выше, далее будет называться модель 1 или базовая модель. Проведем оценку модели на полученных данных с помощью метода наименьших квадратов в программе Stata:

Таблица 1. Оценка модели 1

Source	SS	df	MS	Number of obs	
Model	70.3535918	17	4.13844658	F(17, 58)	= 3.13
Residual	76.6464082	58	1.3214898	Prob > F	= 0.0006
Total	147	75	1.96	R-squared	= 0.4786
				Adj R-squared	= 0.3258
				Root MSE	= 1.1496

success	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
technology	-.5110952	.3044783	-1.68	0.099	-1.120575 .0983844
size1	.1955489	.8760375	0.22	0.824	-1.558031 1.949129
size2	.3590225	.8387463	0.43	0.670	-1.319911 2.037956
size3	.6160778	.8505733	0.72	0.472	-1.08653 2.318685
it	-.5866388	.4268391	-1.37	0.175	-1.44105 .2677725
other	-.1268943	.4328107	-0.29	0.770	-.993259 .7394704
freelance	1.068527	.3711659	2.88	0.006	.325558 1.811496
topmanagement	.2215269	.1884298	1.18	0.245	-.1556563 .5987101
ctype	.0509072	.3429086	0.15	0.882	-.635499 .7373133
cmcost1	-.1757137	.7438449	-0.24	0.814	-1.664681 1.313254
cmcost2	-.3192266	.5979291	-0.53	0.595	-1.516112 .8776584
cmcost3	.1044633	.5402026	0.19	0.847	-.9768697 1.185796
cduration	.0670546	.0364592	1.84	0.071	-.0059264 .1400357
cdetalization	.0344188	.1823154	0.19	0.851	-.3305252 .3993628
workedtogether	.9190897	.2870617	3.20	0.002	.3444732 1.493706
commquantity	.3407679	.1527433	2.23	0.030	.0350189 .6465169
commquality	.340168	.1471137	2.31	0.024	.0456879 .6346481
_cons	-.3448348	1.290805	-0.27	0.790	-2.928661 2.238991

Источник: расчеты автора

При ближайшем рассмотрении данной модели можно увидеть, что 11 из 17 коэффициентов являются незначимыми, поэтому проведем тесты значимости отдельных переменных и их групп.

Из первой группы переменных, отвечающих за размер фирмы (Size1, Size2, Size3), ни один коэффициент не является значимым. F-test для данной группы с нулевой гипотезой $H_0: a_2 = a_3 = a_4 = 0$ показал p-value равное 0.761, значит данная гипотеза не может быть отвергнута при 10% уровне значимости. Затем построим регрессию заново, без группы переменных SIZE, и протестируем на значимость группу переменных CMCOST1, CMCOST2 и CMCOST3. F-test для данной группы с нулевой гипотезой $H_0: a_{10} = a_{11} = a_{12} = 0$ показал p-value равное 0.4787, значит данная гипотеза также не может быть отвергнута при 10% уровне значимости. Итак, *Гипотеза 8* была отвергнута по результатам анализа: влияние стоимости работ по контракту на успешность аутсорсингового проекта не доказано. В итоге от 17 объясняющих переменных осталось только 11, и новая оценка модели выглядит следующим образом:

Таблица 2. Оценка промежуточной модели.

Source	SS	df	MS	Number of obs	76
Model	65.5848364	11	5.96225785	F(11, 64)	= 4.69
Residual	81.4151636	64	1.27211193	Prob > F	= 0.0000
Total	147	75	1.96	R-squared	= 0.4462
				Adj R-squared	= 0.3510
				Root MSE	= 1.1279

success	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
technology	-.5587851	.2737695	-2.04	0.045	-1.105703	-.0118677
it	-.4839207	.4069224	-1.19	0.239	-1.296842	.3290003
other	-.0847724	.4163406	-0.20	0.839	-.9165084	.7469637
freelance	.8943459	.3472775	2.58	0.012	.2005793	1.588113
topmanagement	.2338704	.1723553	1.36	0.180	-.1104489	.5781898
ctype	.1013636	.3184091	0.32	0.751	-.5347317	.7374589
cduration	.0726762	.0338807	2.15	0.036	.0049917	.1403608
cdetalization	.0766078	.1706705	0.45	0.655	-.2643457	.4175613
workedtogether	.9065247	.2730874	3.32	0.001	.3609699	1.452079
commquantity	.3396696	.1421807	2.39	0.020	.0556309	.6237083
commquality	.3038236	.1339118	2.27	0.027	.0363041	.5713432
_cons	-.1887374	.9152787	-0.21	0.837	-2.017217	1.639742

Источник: расчеты автора.

Теперь незначимой выглядит группа переменных, отвечающих за тип бизнес-процесса, подлежащего аутсорсингу: обе переменные IT и OTHER не значимы на

10% уровне значимости. F-test для данной группы с нулевой гипотезой $H_0: a_5 = a_6 = 0$ показал p-value равное 0.4051, а значит нулевая гипотеза не может быть отвергнута на 10% уровне значимости. Таким образом, *Гипотеза 3* отвергнута: нет зависимости между видом бизнес-процесса, подлежащего аутсорсингу, и успехом аутсорсингового проекта.

Построим новую регрессию, без переменных IT и OTHER, и протестируем переменную STYPE на значимость, F-test с нулевой гипотезой $H_0: a_9 = 0$ показал p-value равное 0.3552, значит эта гипотеза не отвергается на 10% уровне значимости. Следовательно, *Гипотеза 7* не прошла проверку: тип контракта не влияет на успешность аутсорсинговых проектов.

Строим регрессию без переменной STYPE, и тестируем на значимость переменную TOPMANAGEMENT. Коэффициент при переменной TOPMANAGEMENT равен 0.2338 и имеет положительный знак согласно *Гипотезе 2*. F-test с нулевой гипотезой $H_0: a_8 = 0$ показывает p-value равное 0.1548. Это значение p-value близко к уровню значимости 10%, но все же недостаточно. Таким образом, несмотря на положительный знак коэффициента при переменной, он статистически не значим, соответственно *Гипотеза 2* отвергается, успех аутсорсингового проекта не зависит от степени вовлечения топ-менеджеров компании.

Построим регрессию без переменной TOPMANAGEMENT. Единственной незначимой переменной в данной модификации модели является переменная CDETALIZATION, отвечающая за подробность и детализацию технического задания и контракта об аутсорсинге бизнес-процесса. Коэффициент при переменной CDETALIZATION имеет положительный знак и равен 0.2332, согласно *Гипотезе 9*. Однако F-test с нулевой гипотезой $H_0: a_{14} = 0$ показывает p-value равное 0.1349, соответственно переменная CDETALIZATION не значима на 10% уровне значимости. Таким образом *Гипотеза 9* отвергается, успех аутсорсингового проекта не зависит от степени детализации контракта и технического задания.

Итак, основная версия модели без незначимых переменных будет иметь вид

$$\begin{aligned}
SUCCESS = & const + a_1TECHNOLOGY + a_2FREELANCE + a_3CDURATION \\
& + a_4WORKEDTOGETHER + a_5COMMQUANTITY \\
& + a_6COMMQUALITY
\end{aligned}
\tag{2}$$

Результаты ее оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3. Оценка основной спецификации модели.

Source	SS	df	MS	Number of obs	
Model	56.5758862	6	9.42931436	F(6, 69)	= 7.20
Residual	90.4241138	69	1.3104944	Prob > F	= 0.0000
Total	147	75	1.96	R-squared	= 0.3849
				Adj R-squared	= 0.3314
				Root MSE	= 1.1448

success	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]
technology	-.4771867	.2731138	-1.75	0.085	-1.022034 .0676604
freelance	.8180217	.2858924	2.86	0.006	.2476819 1.388361
cduration	.0618561	.0327243	1.89	0.063	-.003427 .1271393
workedtogether	.9964202	.2713276	3.67	0.000	.4551364 1.537704
commquantity	.3928397	.1181093	3.33	0.001	.1572182 .6284612
commquality	.3446158	.1291264	2.67	0.009	.0870157 .602216
_cons	.3436797	.6056559	0.57	0.572	-.8645708 1.55193

Источник: расчеты автора

При данной спецификации модели все объясняющие переменные значимые: TECHNOLOGY и CDURATION на 10% уровне значимости, FREELANCE, WORKEDTOGETHER, COMMQUANTITY и COMMQUALITY на 1% уровне значимости.

Коэффициент при переменной TECHNOLOGY равен -0.477 и имеет отрицательный знак, что противоречит *Гипотезе 1*. Эту проблему нельзя объяснить в рамках данной модели, но она легко объясняется вместе с *Гипотезой 4* путем изменения модели. *Гипотеза 4* предполагает, что аутсорсинг бизнес-процессов, связанных с информационными технологиями, в компаниях, принадлежащих к категории технологических стартапов, связан с более низким уровнем успеха по сравнению с остальными проектами. Чтобы проверить эту гипотезу, необходимо сгенерировать новую переменную, TECHIT, которая будет равна 1 тогда, когда компания одновременно относится к категории технологических стартапов и по проекту происходит аутсорсинг информационных технологий, и равна 0 во всех остальных случаях. Таким образом, TECHIT = TECHNOLOGY * IT. Построив регрессию в соответствии с новой спецификацией модели, мы видим, что коэффициент при переменной TECHNOLOGY хоть все еще и имеет отрицательный

знак, но сама переменная уже не значима, с p-value 0.741. Таким образом, *Гипотеза 1* опровергнута, принадлежность компании к категории технологических стартапов никак не влияет на вероятность успеха аутсорсинга. Этот результат не был бы получен без введения дополнительной переменной TECHIT.

Итак, финальной спецификацией модели можно считать спецификацию без переменной TECHNOLOGY, но с переменной TECHIT:

$$\begin{aligned}
 SUCCESS = & const + a_1TECHIT + a_2FREELANCE + a_3CDURATION \\
 & + a_4WORKEDTOGETHER + a_5COMMQUANTITY \\
 & + a_6COMMQUALITY
 \end{aligned}
 \tag{3}$$

Проведя оценку модели в программе Stata я получил следующие результаты:

Таблица 4. Оценка расширенной и измененной финальной модели.

Source	SS	df	MS	Number of obs	76
Model	65.9875093	6	10.9979182	F(6, 69)	= 9.37
Residual	81.0124907	69	1.17409407	Prob > F	= 0.0000
Total	147	75	1.96	R-squared	= 0.4489
				Adj R-squared	= 0.4010
				Root MSE	= 1.0836

success	Coef.	Std.	Err.	P>t	[95% Conf.	Interval]
techit	-1.108939	.3281019	-3.38	0.001	-1.763484	-.4543934
freelance	.6409894	.2742314	2.34	0.022	.0939126	1.188066
cduration	.07245	.0310353	2.33	0.022	.0105363	.1343637
workedtogether	.8032425	.2624042	3.06	0.003	.2797604	1.326725
commquantity	.4851464	.1164507	4.17	0.000	.2528337	.7174592
commquality	.3842707	.1221638	3.15	0.002	.1405605	.6279809
_cons	-.0066024	.5643384	-0.01	0.991	-1.132427	1.119222

Источник: расчеты автора

R^2 равный 0.4489 можно считать приемлемым, все переменные значимы на 5% уровне значимости, кроме того, переменные TECHIT, WORKEDTOGETHER, COMMQUANTITY и COMMQUALITY значимы на 1% уровне значимости. Если *Гипотеза 4* верна, то коэффициент при переменной TECHIT должен иметь отрицательный знак и быть значимым. Так и есть, коэффициент равен -1.108939 и его p-value равно 0.001. Следовательно, *Гипотеза 4* не отвергнута в рамках данного анализа.

Гипотезы 5, 6, 10, 11 и 12 также проверяются достаточно просто из уже имеющихся данных для последней спецификации модели.

Гипотеза 5 гласит, что аутсорсинг процессов по контрактам с фрилансерами в среднем

более успешен по сравнению с контрактами с фирмами. Коэффициент при переменной FREELANCE равен 0.6409, имеет положительный знак и достаточно большое абсолютное значение, и переменная значима на 5% уровне значимости с p-value равным 0.022. Следовательно, *Гипотеза 5* не отвергается в рамках данного анализа.

Гипотеза 6 гласит, что продолжительность контракта отрицательно связана с успешностью стартапа. Если она верна, то коэффициент при переменной CDURATION должен иметь отрицательный знак и переменная должна быть статистически значима. Однако этого не наблюдается: хоть переменная CDURATION и статистически значима на 5% уровне значимости с p-value 0.022, но коэффициент при ней имеет положительное значение. Объяснить это можно следующим образом: в рамках взаимоотношений внутри малого бизнеса в России при недостаточном уровне сервиса со стороны поставщика, а также выявленных дополнительных издержках, или просто отрицательной отдаче от аутсорсинга клиент может разорвать контракт досрочно. Поэтому более короткие контракты могут ассоциироваться с более низким уровнем успеха аутсорсинговых проектов, а более длинные контракты – с более высоким уровнем успеха.

Согласно *Гипотезе 10* факт повторной работы с одним и тем же поставщиком в рамках аутсорсинговых проектов ассоциируется с большим уровнем успеха проекта, чем при работе с новым поставщиком. Если гипотеза верна, то переменная WORKEDTOGETHER должна быть статистически значимой и знак коэффициента при ней должен быть положительным. При оценке регрессии было получено значение коэффициента равное 0.8032, при этом переменная значима на 1% уровне значимости. Таким образом *Гипотеза 11* не отклоняется, следовательно положительное влияние опыта работы с данным поставщиком на успех аутсорсингового проекта не исключено.

Гипотеза 11 предполагает положительную зависимость между количеством и частотой коммуникаций между поставщиком аутсорсинговых услуг и клиентом, и степенью успешности аутсорсинговых проектов. Если гипотеза верна, то коэффициент при переменной COMMQUANTITY должен быть положительным, а сама переменная должна быть статистически значимой. Во всех спецификациях модели данная переменная значима, в рамках финальной спецификации (из таблицы 4) она значима на 1% уровне значимости с значением p-value равным 0.0001, и коэффициент при данной переменной равен 0.4851 и имеет положительный знак. Таким образом, *Гипотеза 11* не отвергается, а значит положительная зависимость между количеством и частотой коммуникаций в рамках проекта, и уровнем его успешности не исключена.

Гипотеза 12 также относится к категории отношений между поставщиком аутсорсинговых услуг и клиентом. Гипотеза гласит, что повышение общего уровня качества коммуникаций между поставщиком аутсорсинга и клиентом ассоциируется с большим уровнем успеха аутсорсинговых проектов. Если данная гипотеза верна, то коэффициент при переменной COMMQUALITY должен иметь положительный знак, а сама переменная должна быть статистически значимой. Из оценки модели мы находим значение коэффициента при переменной, равное 0.3843, и сама переменная значима на 1% уровне значимости со значением p-value, равным 0.02. Следовательно, *Гипотеза 12* также не отвергается в рамках данной работы, и положительная взаимозависимость между качеством коммуникации поставщика аутсорсинга с клиентом и уровнем успеха аутсорсинговых проектов не исключена.

Глава III. Анализ полученных результатов

Для удобства приводится сводная таблица результатов анализа гипотез в рамках приведенной модели:

Гипотеза	Переменная	Предполагаемое влияние	Знак коэффициента	Значимость	Итог
1	TECHNOLOGY	+	-	0	Отклонена
2	TOPMANAGEMENT	+	+	0	Отклонена
3	IT, OTHER	IT +=, OTHER -		0	Отклонена
4	TECHIT	-	-	***	Принята
5	FREELANCE	+	+	0	Принята
6	CDURATION	-	+	**	Отклонена
7	CTYPE	+	+	0	Отклонена
8	CMCOSTx	CMCOST3=, CMCOST2-, CMCOST1--		0	Отклонена
9	CDETALIZATION	+	+	0	Отклонена
10	WORKEDTOGETHER	+	+	***	Принята
11	COMMQUANTITY	+	+	***	Принята
12	COMMQUALITY	+	+	***	Принята

Уровни значимости: * - 10%, ** - 5%, *** - 1%, 0 - не знач.

Результаты исследования подтвердили три из девяти гипотез, выдвинутых в более ранних исследованиях, а также две из трех гипотез, выдвинутых в этой работе на основании первичного анализа данных. Во-первых, обнаружилось крайне серьезное влияние так называемого relational governance, или управления отношениями между поставщиком и клиентом, на успешность аутсорсинговых проектов. Это выражается в неотклонении всех трех гипотез, связанных с данной группой переменных. Так, обнаружена положительная зависимость между уровнем успешности аутсорсинговых проектов и следующими факторами, относящимися к группе отношений между поставщиком и клиентом: количество и частота коммуникаций, качество и профессионализм при коммуникациях, а также фактор наличия работы на совместных проектах с данным поставщиком у клиента в прошлом.

Были выдвинуты две новые гипотезы в данном вопросе. Первая гипотеза состоит в том, что в случае, когда поставщиком аутсорсинговых услуг является фрилансер, а не фирма, уровень успеха аутсорсингового проекта должен выше в силу репутационных причин. Вторая гипотеза гласит, что при аутсорсинге ИТ-процессов технологическим стартапом уровень успеха будет ниже, чем других случаях, при прочих равных. Обе гипотезы были протестированы на имеющихся данных и не были отклонены.

Интересно, что предположения о значимости факторов, относящихся к

характеристикам контрактов на оказание аутсорсинговых услуг и факторов, относящихся к сути аутсорсингового проекта (тип функции, степень вовлечения топ-менеджмента) не подтвердились. И если первый факт может свидетельствовать о неразвитости института контрактов в Российской Федерации, на фоне чего на первое место выходят неформальные отношения между контрагентами, то второй факт объясним с точки зрения специфики аутсорсинга в малом бизнесе: объем контрактов обычно небольшой, и постоянного контроля со стороны топ-менеджмента не требует.

Результаты данного исследования могут помочь бизнесменам и менеджерам понять, на что стоит обращать внимание при проведении аутсорсинговых проектов для увеличения уровня успеха. В первую очередь, это неформальные отношения между менеджерами и исполнителями с обеих сторон. Во-вторых, при прочих равных, вероятно стоит выбрать фрилансера с хорошей репутацией, нежели мелкую фирму-поставщика аутсорсинговых услуг в силу того, что фрилансер больше дорожит своей репутацией. В-третьих, если фирма, в которой работает менеджер, относится к категории технологических стартапов и собирается провести аутсорсинг ИТ-процессов, то ожидаемый уровень успеха аутсорсингового проекта значительно снижается из-за того, что фактически аутсорсингу будет подвержен основной «производственный» бизнес-процесс, с чем может быть связана последующая утрата ключевых компетенций фирмы, и, следовательно, потеря конкурентоспособности. Примером данного эффекта могут являться процессы, произошедшие с компанией Nokia в 2005-2011 годах.

Однако, результаты данной работы необходимо принимать с осторожностью, как и любое исследование. Во-первых, выборка достаточно небольшая: имеются данные лишь о 76 аутсорсинговых контрактах, чего может быть недостаточно для вынесения более достоверных оценок и выводов относительно значимости объясняющих переменных. Во-вторых, использованный метод сбора данных хоть и позволил собрать информацию о неформальных переменных и был единственно доступным из-за отсутствия открытого доступа к отчетности большого числа компаний, но все же не лишен недостатков из-за субъективности оценки различных необъективных показателей разными менеджерами.

Заключение

Итак, подведем итоги проведенного исследования. Были выявлены факторы, влияющие на успешность проведения аутсорсинговых проектов. В результате было выяснено ключевое отличие Российского рынка аутсорсинга: влияние характеристик контрактов на успешность аутсорсинговых проектов статистически не значимо, в то же время влияние отношений между поставщиком аутсорсинговых услуг и клиентом на успешность проекта крайне высоко. Это объясняется неразвитостью института контрактов в России; фактически, неформальные отношения между поставщиком и клиентом заменяют формальные контракты.

Кроме того, в ходе эконометрического анализа были протестированы гипотезы относительно влияния объясняющих переменных на успешность аутсорсинговых контрактов, основанные на предыдущих исследованиях. Из девяти старых гипотез в условиях российского рынка не были отклонены только три, в то же время из трех новых гипотез две не были отклонены.

В дальнейших исследованиях можно работать по нескольким направлениям. В первую очередь, попытаться увеличить выборку, и проверить, не изменились ли результаты данной работы. Во-вторых, пойти по пути уменьшения количества субъективных переменных в работе (при наличии такой возможности, например, при доступе к отчетности большого числа компаний малого бизнеса в Российской Федерации) для уменьшения возможной смещенности в оценках, и, следовательно, повышения объективности результатов исследования.

Библиография

1. Feeny, D., Willcocks, L. Core IS capabilities for exploiting information technology. // Sloan Management Review, 1998, 39 (3), pp. 9–21
2. Lacity, M., Hirschheim, R., Willcocks, L. Realizing outsourcing expectations // Information Systems Management, 1994, 11 (4), pp. 7–18
3. Lacity, M., Khan, S., Willcocks, L. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice// Journal of Strategic Information Systems, 2009, 18, pp. 130–146
4. Lacity, M., Willcocks, L. An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. // MIS Quarterly, 1998, 22 (3), pp. 363–408
5. Loh, L., Venkatraman, N. Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis // Journal of Management Information Systems, 1992, 9 (1), pp. 7–24
6. Mojsilovic, A., Ray, B., Lawrence, R., Takriti, S. A logistic regression framework for information technology outsourcing lifecycle management // Computers & Operations Research, 2007, 34 (12), pp. 3609–3627
7. Oh, W., Gallivan, M., Kim, J. The market's perception of the transactional risks of information technology outsourcing announcements // Journal of Management Information, 2006. Systems 22 (4), pp. 271–303
8. Poppo, L., Zenger, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? // Strategic Management Journal, 2002, 23, pp. 707–725
9. Quelin, B., Duhamel, F. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks // European Management Journal, 2003, Vol. 21, No.5, pp. 647–661
10. Quinn, J.B. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. // Sloan Management Review, 1999, 40 (4), pp. 9–21
11. Sabherwal, R. The role of trust in outsourced IS development projects. // Communications of the ACM, 1999, 42 (2), pp. 80–86

Интернет-источники

1. <http://www.ventureoutsource.com/contract-manufacturing/information-center/terms-and-definitions/3/>
2. <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>

Приложение 1. Описательные статистики переменных, использованных в расчетах

SUCCESS		TECHNOLOGY		TECHIT	
Obs	76	Obs	76	Obs	76
Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76
Mean	3.5	Mean	.5921053	Mean	.2236842
Std. Dev.	1.4	Std. Dev.	.4947088	Std. Dev.	.4194817
Variance	1.96	Variance	.2447368	Variance	.1759649
Skewness	-.4695718	Skewness	-.3748357	Skewness	1.326169
Kurtosis	1.901846	Kurtosis	1.140502	Kurtosis	2.758724
SIZE1		SIZE2		SIZE3	
Obs	76	Obs	76	Obs	76
Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76
Mean	.4078947	Mean	.3815789	Mean	.1710526
Std. Dev.	.4947088	Std. Dev.	.4890018	Std. Dev.	.379057
Variance	.2447368	Variance	.2391228	Variance	.1436842
Skewness	.3748357	Skewness	.4875561	Skewness	1.747141
Kurtosis	1.140502	Kurtosis	1.237711	Kurtosis	4.052503
IT		OTHER		FREELANCE	
Obs	76	Obs	76	Obs	76
Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76
Mean	.3684211	Mean	.3289474	Mean	.3815789
Std. Dev.	.4855816	Std. Dev.	.4729527	Std. Dev.	.4890018
Variance	.2357895	Variance	.2236842	Variance	.2391228
Skewness	.5455447	Skewness	.7281456	Skewness	.4875561
Kurtosis	1.297619	Kurtosis	1.530196	Kurtosis	1.237711
TOPMANAGEMENT		CTYPE		CMCOST1	
Obs	76	Obs	76	Obs	76
Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76
Mean	3.157895	Mean	.5	Mean	.1578947
Std. Dev.	1.020492	Std. Dev.	.5033223	Std. Dev.	.3670652
Variance	1.041404	Variance	.2533333	Variance	.1347368
Skewness	-.319481	Skewness	0	Skewness	1.876388
Kurtosis	2.24553	Kurtosis	1	Kurtosis	4.520833
CMCOST2		CMCOST3		CDURATION	
Obs	76	Obs	76	Obs	76
Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76
Mean	.3421053	Mean	.3684211	Mean	4.684211
Std. Dev.	.4775669	Std. Dev.	.4855816	Std. Dev.	4.192726
Variance	.2280702	Variance	.2357895	Variance	17.57895
Skewness	.6656402	Skewness	.5455447	Skewness	2.525713
Kurtosis	1.443077	Kurtosis	1.297619	Kurtosis	9.998979
CDETAILIZATION		WORKEDTOGETHER		COMMQUANTITY	
Obs	76	Obs	76	Obs	76
Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76	Sum of Wgt.	76
Mean	3.421053	Mean	.4736842	Mean	3.25
Std. Dev.	.9418161	Std. Dev.	.5026247	Std. Dev.	1.156143
Variance	.8870175	Variance	.2526316	Variance	1.336667
Skewness	-.7343335	Skewness	.1054093	Skewness	-.0814238
Kurtosis	3.088007	Kurtosis	1.011111	Kurtosis	2.030317
COMMQUALITY					
Obs	76				
Sum of Wgt.	76				
Mean	3.157895				
Std. Dev.	1.033475				
Variance	1.06807				
Skewness	-.3920676				
Kurtosis	2.917542				

Приложение 2. Корреляционная матрица переменных, использованных в расчетах

	technology	size1	size2	size3	it	other	freelance	topmanagement
technology	1.0000							
size1	0.2530	1.0000						
size2	-0.1748	-0.6520	1.0000					
size3	0.0215	-0.3770	-0.3568	1.0000				
it	0.0234	-0.0234	0.0177	0.0153	1.0000			
other	-0.1597	-0.0682	0.0266	0.0538	-0.5347	1.0000		
freelance	0.0457	0.1197	0.1079	-0.2130	-0.0946	-0.2617	1.0000	
topmanagement	0.1293	0.0556	-0.1758	0.1016	0.0963	-0.1919	-0.3895	1.0000
ctype	0.1339	0.0803	-0.1354	0.1048	-0.3819	-0.0840	0.2438	-0.0260
cmcost1	-0.0812	0.1546	-0.0430	-0.1009	-0.3307	0.3881	0.1056	-0.3878
cmcost2	0.0906	0.2480	0.0045	-0.2539	0.0242	-0.2097	0.3471	-0.1397
cmcost3	-0.1431	-0.2454	0.1862	0.0877	0.2083	-0.0122	-0.2630	0.1501
cduration	-0.0436	-0.1299	-0.0055	0.1855	0.1889	0.0934	-0.2396	0.1614
cdetalization	0.1732	0.1130	-0.0640	0.0197	-0.1396	-0.2253	0.1097	0.3738
workedtogether	0.0367	0.0706	-0.2027	0.1289	-0.0690	-0.0472	-0.2027	0.1382
commquantity	0.1807	0.0291	-0.1002	0.0532	0.3088	-0.3962	-0.0531	0.4294
commquality	-0.0549	-0.0494	0.0903	-0.1720	0.1217	-0.2168	-0.0680	0.2163
success	-0.1059	-0.1059	-0.0097	0.1131	-0.0588	-0.1913	0.1266	0.2800
techit	0.4455	0.1327	-0.0316	-0.0761	0.7028	-0.3758	-0.1616	0.1656

	ctype	cmcost1	cmcost2	cmcost3	cduration	cdetalization	workedtogether	commquantity
ctype	1.0000							
cmcost1	0.0722	1.0000						
cmcost2	0.0555	-0.3122	1.0000					
cmcost3	0.2182	-0.3307	-0.5508	1.0000				
cduration	0.2970	0.0068	-0.1118	-0.0272	1.0000			
cdetalization	0.3094	-0.2334	0.0312	0.0644	-0.0976	1.0000		
workedtogether	0.0527	0.0228	-0.0731	0.0403	-0.0230	0.1082	1.0000	
commquantity	0.1031	-0.4713	0.0604	0.1425	0.0853	0.3429	0.1147	1.0000
commquality	0.0256	-0.1369	-0.0299	-0.0378	0.0517	0.1637	-0.0176	0.0893
success	0.1514	-0.1557	-0.0798	0.0785	0.1567	0.3034	0.3221	0.3583
techit	0.2210	-0.2324	-0.0543	0.1791	0.1468	0.0622	-0.1298	0.3230

	commquality	success	techit
commquality	1.0000		
success	0.2765	1.0000	
techit	0.1020	-0.2157	1.0000