

УДК 338.45

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ АУТСОРСИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Стас М.Ф.

*Кабардино-Балкарский государственный университет им Х.М. Бербекова, Нальчик,  
e-mail: A\_Nagoev@mail.ru*

В настоящее время, для повышения эффективности осуществления производственной деятельности и повышения уровня конкурентоспособности компаний, ключевым моментом является постоянный поиск и последующее применение в своей деятельности новых форм управления бизнесом. Многие отечественные предприятия включили в свои программы различные пути оптимизации затрат, адаптации продукции и услуг к условиям сокращающегося рынка. Одним из таких способов управления и оптимизации затрат является аутсорсинг, который призван обеспечить предприятию дополнительные конкурентные преимущества. В деловой практике аутсорсинг применяется при размещении длительных заказов на получение от других предприятий необходимых услуг либо при передаче некоторых производственных функций на стороннюю фирму. В основном это устойчивые и длительные деловые связи заказчика с подрядчиком на основе контрактных соглашений. При этом подрядчик адаптирует свои производственно-технологические средства или научно-технический и интеллектуальный потенциал в интересах заказчика за оплату, определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли. В российской практике спрос на дорогостоящие виды услуг аутсорсинга, такие, как аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг финансовых бизнес-процессов и другие затратные проекты, до сих пор не получил того уровня развития, который мог бы быть сопоставим с примерами ведущих западных корпораций. Однако именно использование аутсорсинга, в том числе производственного, может дать российским предприятиям шанс сохранения и развития производственных мощностей, повышения эффективности и достижения того уровня конкурентоспособности, который позволит России укрепить свои экономические позиции в мире.

**Ключевые слова:** промышленность, аутсорсинг, оптимизация, эффективность

## FORMATION OF THE CONCEPT OF OUTSOURCING IN ACTIVITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

Stas M. F.

*Kabardino-Balkarian state university him H. M. Berbekova, Nalchik, e-mail: A\_Nagoev@mail.ru*

Summary. Now, for increase in efficiency of implementation of production activity and increase in level of competitiveness of the companies, the key moment is constant search and the subsequent application in the activity of the new forms of government business. Many domestic enterprises have included in the programs various ways of optimization of expenses, adaptations of production and services to conditions of the reduced market. One of such ways of management and optimization of expenses is outsourcing which is intended to provide to the enterprise additional competitive benefits. In business practice outsourcing is applied at placement of long orders for receiving from other enterprises of necessary services or by transfer of some production functions on third-party firm. Generally it is stable and long business connections of the customer with the contractor on the basis of contractual agreements. At the same time the contractor adapts the production and technological means or scientific and technical and intellectual potential for the benefit of the customer for the payment determined by the developed cost of services, but not shares in profit. In the Russian practice demand for expensive types of service of outsourcing, such as outsourcing of information technologies, outsourcing of financial business processes and other expensive projects, still hasn't received that level of development which could be comparable to examples of leaders of the western corporations. However outsourcing use, including production, can give to the Russian enterprises chance of preservation and development of production capacities, increases in efficiency and achievement of that level of competitiveness which will allow Russia to strengthen the economic positions in the world.

**Keywords:** industry, outsourcing, optimization, efficiency

Большинство российских промышленных предприятий традиционно используют стратегию, при которой компания осуществляет полный цикл разработки и производства продукции, начиная от изготовления заготовок и заканчивая сборкой готового изделия. Такой тип компании получил название «производственным». «Другую сторону» бизнеса представляют компании «предпринимательского» типа: компания разрабатывает продукт и продвигает его на рынке, но не занимается его производством. Как правило, такие компании используют аутсорсинг на всех этапах, начиная от про-

изводства материалов и комплектующих вплоть до сборки готового изделия [1,2]. Современный менеджмент имеет множество примеров формирования компаний «предпринимательского» типа. Однако здесь постепенная эволюция организации-производителя заменяется экстренной реструктуризацией активов в чрезвычайно неблагоприятных условиях, характеризующихся снижением продаж, наличием задолженности, существенной недозагрузкой производства [1,3].

Уже на этапе стратегического обоснования аутсорсинг-проекта руководство

предприятия, стремящееся сформировать в процессе реструктуризации компанию «предпринимательского» типа, определяет перспективы и пути увеличения экономической эффективности активов [6,7,9]. Последовательно производятся: сравнительная оценка эффективности различных активов; оценка важности данного актива для функционирования остальных; поиск и реализация резервов повышения эффективности; избавление от недостаточно прибыльных активов, а также, в ряде случаев, приобретение высокоэффективных активов [4].

На начальном этапе реструктуризации предприятия стремятся избавиться в первую очередь от низкоприбыльных и убыточных непрофильных активов: от объектов социальной сферы; от объектов коммунального хозяйства; от сельскохозяйственных подразделений; от строительных подразделений.

Дальнейшее развитие бизнеса в условиях жесткой конкуренции требует существенных изменений в структуре управления активами [5,8]

На определенном этапе развития бизнеса к непрофильным активам может быть отнесено уже и само сборочное производство (для машиностроительных компаний). В этом случае можно говорить о создании компании, разрабатывающей и продвигающей продукт. Выделение непрофильных активов и реализация проектов реструктуризации аутсорсинга направлены на повышение акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности как основного бизнеса, так и сервисных предприятий, и вплотную подводит российские компании к возможности практического применения современных высоких технологий менеджмента.

В промышленном комплексе, в последнее десятилетие, достаточно резко обозначился ряд сложных проблем: острая нехватка квалифицированных кадров определенных профессий и специальностей (76,2% предприятий); избыточная численность работников (29,5% предприятий, особенно градообразующих); устаревшее оборудование (на 69,3% предприятиях физический и моральный износ основных средств производства оценивается от 65 до 75%); очень большая доля рабочих, занятых во вспомогательных производствах (от 45 до 60% от количества всех рабочих); неоптимальная структура производственных мощностей, как правило, предусматривающая полный цикл изготовления продукции; наличие большого объема незагруженных производственных мощностей; отсутствие сервисного сопровождения реализуемой

продукции (установка, наладка, ремонт, гарантийное обслуживание); неразвитость специализации и кооперации.

Все эти проблемы прямо указывают на необходимость реструктуризации предприятий области. То есть на предприятиях области, если выразаться понятиями концепции целостности, значительна доля дополняющих структур и процессов, не определяющих основные интересы и компетенции предприятия. Об этом же говорит наличие неоптимальной структуры производственных мощностей, как правило, предусматривающей полный цикл изготовления продукции, что прямо указывает

на слабое использование кооперации, субконтрактинга и аутсорсинга как основных направлений оптимизации производственной структуры предприятий.

Как известно крупные предприятия менее мобильны и не могут одномоментно перестроиться под динамично изменяющиеся внешние условия. Однако по многим причинам им все же приходится подстраиваться под внешние условия развития рыночной среды, чтобы в дальнейшем все же оставаться на рынке и сохранить кадровый, производственный потенциал. Данный процесс для многих предприятий промышленного комплекса является очень болезненным, экономически сложным и растянутым во времени, что предопределяет получение некоторых убытков, т.е. недополучения прибыли. Данный процесс длится до тех пор, пока предприятие не подстроится под определенные стандарты, в частности под изменившийся спрос на рынке, не достигнет определенного качества своей продукции, не найдет новые рынки сбыта и много других показателей.

Конечно, можно согласиться и с тем мнением, что подобного рода изменения во внешней среде могут быть компенсированы инструментами прогнозирования и планирования, осуществляемыми на самих предприятиях. Однако не все предприятия могут позволить себе заниматься прогнозированием, так как это требует дополнительные и существенные расходы, в то время как многие из них пытаются оптимизировать свою организационную структуру.

Подобного рода изменения, резкие изменения, выдерживают не все крупные предприятия. Представляется, что в этот переходный период, эффективнее всего пользоваться таким инструментом как аутсорсинг, как наиболее эффективный способ сглаживания негативных последствий в процессе того как на предприятие оказывается внешнее давление, в виде изменяю-

щейся экономической конъюнктуры, в том числе и на ранках сбыта его продукции.

Для многих российских компаний актуальна проблема модернизации производственных технологий, обновления модельного ряда, продвижения продукции на рынке. По оценкам экспертов, доля непрофильных активов в структуре российских компаний составляет более 15%, а у ряда предприятий этот показатель доходит до 50% [40]. Для подъема экономической эффективности крупных предприятий производится их реструктуризация с выведением из их состава непрофильных подразделений: транспортных, ремонтных, строительных, инструментальных и других цехов, включая множество вспомогательных служб. Наиболее востребованными услугами являются: индустриальное питание, профессиональная уборка помещений и территорий, эксплуатация зданий и сооружений. Их функции на условиях аутсорсинга более эффективно могут выполнять ряд сторонних малых специализированных предприятий. В настоящее время аутсорсинг бизнес-процессов охватывает широкий спектр неосновных функций различных предприятий. Компании стали беспокоиться о том, что это отнимает много времени и ресурсов, и с целью оптимизации деятельности начали привлекать профессионалов по управлению непрофильными активами.

Следует отметить, что на практике осуществление аутсорсинга – чрезвычайно сложный процесс. При обращении к массиву статей, посвященных концепции, обнаруживается, что в них преобладает её негативная оценка. Если провести анализ около половины инициатив не привели к желаемым результатам. Исследование «Дэн и Брэдстрит» показало, что 20% контрактов были прекращены в течение первых 2-х лет и 50% – в течение 5 лет. У «Даймронд Кластер» следующие данные: 78% расторгнутых ранее срока соглашений из-за неудовлетворительного качества предоставления услуг, изменения в стратегии фирмы, издержках.

Вместо упрощения операций аутсорсинг часто приводит к усложнению работы, отклонениям в цепочке создания ценности, требуя больше, чем это ожидалось, внимания высшего руководства и навыков менеджеров. Хотя аутсорсинг позволяет переложить финансовые и производственные риски на поставщиков услуг, контракты не могут гарантировать полной защиты от ущерба клиентам и бизнесу, вызванному невыполнением обязательств.

Конечно, аутсорсинг порождает фундаментальные риски, более половины которых

нельзя избежать. Это и вопросы интеллектуальной собственности, риск раскрытия конфиденциальной информации, потери институционального знания и контроля над функциями, повергнутыми аутсорсингу. Часто снижается способность организации оперативно реагировать на изменения на рынке. Могут возникнуть внутренние политические, культурные проблемы. Это цена, которую, возможно, придется заплатить организации за открывающиеся перед ней новые возможности, финансовые выгоды.

В ближайшем будущем аутсорсинг, с присущими ему структурными рисками, негарантированным снижением издержек и широким полем управленческих объектов (люди, процессы, знания) потеряет привлекательность среди крупных компаний. Крупнейшие корпорации стремятся воспроизвести структурные преимущества аутсорсера в самой компании и полностью полагаются на него лишь в исключительных обстоятельствах.

Результат в большой степени зависит от подготовки и планирования. При выборе модели следует проанализировать ключевые моменты: воздействие на стратегию, финансовое состояние предприятия, на бизнес, деловые риски, осуществимость.

В настоящее время, для повышения эффективности осуществления производственной деятельности и повышения уровня конкурентоспособности компаний, ключевым моментом является постоянный поиск и последующее применение в своей деятельности новых форм управления бизнесом. Многие отечественные предприятия включили в свои программы различные пути оптимизации затрат, адаптации продукции и услуг к условиям сокращающегося рынка. Одним из таких способов управления и оптимизации затрат является аутсорсинг, который призван обеспечить предприятию дополнительные конкурентные преимущества. В деловой практике аутсорсинг применяется при размещении длительных заказов на получение от других предприятий необходимых услуг либо при передаче некоторых производственных функций на стороннюю фирму. В основном это устойчивые и длительные деловые связи заказчика с подрядчиком на основе контрактных соглашений. При этом подрядчик адаптирует свои производственно-технологические средства или научно-технический и интеллектуальный потенциал в интересах заказчика за оплату, определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли.

Существуют внешние и внутренние причины выделения непрофильных акти-

вов. Внешние причины включают следующие: переход к специализации; увеличение капитализации бизнеса; повышение привлекательности предприятия в глазах инвестора; выход на международный финансовый рынок; переход к мировым стандартам менеджмента и аудита.

К внутренним причинам можно отнести: сложность оценки эффективности подразделений ввиду их большого количества; отвлечение значительных инвестиций в непрофильные активы; недостаточная динамика развития непрофильного бизнеса; высокая себестоимость непрофильной продукции; низкое качество продукции непрофильных производств.

Основными препятствиями к повсеместному использованию аутсорсинга российскими предприятиями являются:

- неудовлетворительное качество продукции и услуг;
- неразвитая культура договорных отношений;
- низкая производительность;
- отсутствие свободных средств для инвестирования в долгосрочные проекты технического перевооружения и ИТ;
- отсутствие законодательных механизмов регулирования партнерских взаимоотношений;
- отсутствие информации о потенциальных аутсорсерах;
- нежелание руководителей предприятий изменять сложившуюся практику деловых отношений.

Рассмотрение в ключе двух противоположно направленных тенденций проблем применения аутсорсинга в отечественной промышленности позволило выйти на важнейшие основания двух видов: с одной стороны - полезности и необходимости аутсорсинга в наших условиях как одного из важнейших рычагов борьбы за эффективность фирмы.

С другой же стороны - четкого понимания того факта, что пореформенная экономика России в силу разных причин еще во многих случаях допускает неэффективное ведение бизнеса и соответственно деловые решения, не базирующиеся на оценках эффективности.

Объяснение этому явлению можно найти в мнении, что развитию аутсорсинга в России мешают следующие объективные обстоятельства:

во-первых, бизнес российских предприятий не всегда образовывался исходя из экономических соображений, и часто организация производства не соответствовала рыночным экономическим принципам;

во-вторых, уровень развития поставщиков услуг аутсорсинга недостаточен, чтобы обеспечить требуемое предприятиям-заказчикам качество;

в-третьих, правовая среда не позволяет с первых контактов устанавливать доверительные отношения со сторонними организациями. Несовершенство правовой среды, в которой осуществляется деятельность заказчика и исполнителя аутсорсинговых услуг существенным образом влияет на распространение аутсорсинга в России.

Что же касается перспектив развития аутсорсинга, то, несомненно, в условиях активного экономического роста, продолжающегося процесса реструктуризации конкретных предприятий, данный вид бизнеса будет развиваться. По оценкам специалистов, всплеск аутсорсинга в российской промышленности можно ожидать уже через два-три года. Крупные компании в целях оптимизации использования ресурсов будут выводить непрофильные фонды. Сомнения же по поводу использования аутсорсинга полностью отпадут только тогда, когда вопросы конкурентоспособности и прибыльности предприятия станут зависеть не только от сокращения издержек, но и от эффективности выполнения конкретных бизнес-процессов.

Таким образом, в России есть все предпосылки к активному внедрению новой стратегии ведения бизнеса - аутсорсинга. Однако для его успешного применения необходимо учитывать не только обычные в мировой практике трудности перехода на аутсорсинг, но российскую специфику: неразвитость рынка, несовершенство законодательства и слабую культуру договорных отношений. Очевидные же преимущества, которые приносит аутсорсинг, позволяют предположить бурный его рост в России уже в ближайшее время, т.к. постепенно приходит понимание того, что аутсорсинг является эффективным способом снижения издержек, доступа к новейшим технологиям и возможности сконцентрироваться на ведении своей основной деятельности.

Российские предприятия в современных условиях проходят (отчасти уже прошли) этап переоснащения и выхода на рубежи мировых требований к уровню технологического процесса и качеству выпускаемой продукции.

#### Список литературы

1. Гешева М.В., Нагоев А.Б. Анализ и оценка инвестиционной привлекательности машиностроительного комплекса региона // Фундаментальные исследования. 2015. № 5-1. С. 185-189.

2. Еделев Д.А., Нагоев А.Б. Состояние и направления реструктуризации отраслей промышленности в СКФО // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. 2015. № 1. С. 157-162.
3. Нагоев А.Б. Теоретические аспекты Повышения роли региональной экономической политики // Terra Economicus. 2009. Т. 7. № 3-3. С. 246-249.
4. Нагоев А.Б. Анализ социально-экономического положения регионов южного федерального округа // Terra Economicus. 2008. Т. 6. № 4-2. С. 269-272.
5. Нагоев А.Б. Сравнительная характеристика социально-экономического развития регионов ЮФО // Terra Economicus. 2007. Т. 5. № 4-4. С. 136-139.
6. Нагоев А.Б. Социальная ориентация регионального воспроизводства как основа конкурентоспособности // Со-  
временные проблемы науки и образования. 2010. № 2. С. 137-144.
7. Нагоев А.Б. Основные направления развития социально-экономической политики в регионе // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2010. № 1. С. 97-102.
8. Пахомов Р.И., Нагоев А.Б. Повышение роли региональной экономической политики в процессе создания единого экономического пространства // Вестник Института дружбы народов Кавказа Теория экономики и управления народным хозяйством. 2013. № 1 (25). С. 49-53.
9. Шурдумова Э.Г., Казиева Б.В., Нагоев А.Б. Стратегические методы управления экономикой региона // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-1. С. 104-108.