

МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ АУТСОРСИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрены теоретические основы аутсорсинга как современного инструмента реструктуризации бизнеса на промышленных предприятиях. Представлены основные элементы механизма реализации аутсорсинга: цели, задачи, принципы.

В настоящее время в развитии российских предприятий прослеживаются две разнонаправленные тенденции: специализация и диверсификация. Вполне очевидно, что они обе способствуют большей устойчивости и расширению возможностей роста за счет ранее не использованных источников: с одной стороны, расширения сфер влияния за счет диверсификации, с другой – концентрации ресурсов на основном виде деятельности за счет специализации. Почти все концепции, посвященные процессам диверсификации и специализации, выделяют причины, которые заставляют предприятия придерживаться той или иной формы общественного разделения труда. Следует отметить, что диверсификация и специализация имеют единую природу – это формы реакции предприятия на изменения внешней среды с целью сохранения его устойчивого положения в условиях конкурентной рыночной среды. Обе формы эффективны на разных фазах развития бизнеса и, что более важно, на разных этапах развития внешней среды. Современная практика свидетельствует, что между диверсификацией производства и специализацией должен быть определенный баланс.

В России в настоящее время пока проблематично сравнивать эффективность специализированных предприятий и диверсифицированных. Это объясняется рядом причин: кризисным положением многих предприятий, отсутствием необходимых статистических данных, методического обеспечения и др. Поэтому следует обратиться к опыту западных компаний, анализ которых привел к однозначным выводам, что специализированные компании демонстрировали лучшие результаты, чем диверсифицированные.

Изучение зарубежного опыта позволило сделать следующий вывод: в ситуации, в которой сегодня находятся российские пред-

приятия, специализация является более перспективной для дальнейшего развития, чем диверсификация. И это можно объяснить следующими причинами:

1) российские предприятия в настоящее время на порядок меньше зарубежных конкурентов, соответственно для поддержания конкурентоспособности нужно либо вкладывать в развитие столько же ресурсов, сколько вкладывают западные конкуренты, что является весьма проблематичным, либо сконцентрировать свои ресурсы только на самых перспективных направлениях;

2) российские предприятия менее эффективны, чем зарубежные конкуренты. Следовательно, в условиях активной экспансии международных компаний и укрепления рубля диверсификация снижает шансы сокращения разрыва по эффективности;

3) на практике вхождение компании в новые бизнесы приводит к ослаблению основного вида деятельности;

4) часто решение о диверсификации является следствием неуверенности в перспективах развития основного бизнеса.

В качестве одной из стратегических альтернатив, способствующей углублению специализации предприятий, в научной литературе рассматривается аутсорсинг. Экономической сущностью аутсорсинга является система отношений, возникающая при передаче предприятием некоторых видов деятельности или бизнес-процессов специализированным фирмам на основе долгосрочных договоров. В российской экономической литературе данное понятие появилось только с 90-х годов XX столетия, поэтому многие проблемы, касающиеся аутсорсинга, являются мало изученными.

Термин «аутсорсинг» происходит от английских слов «outside resource using» – использование внешних ресурсов. В меж-

дународной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации. Обобщая существующие определения аутсорсинга, можно сказать, что это инструмент реструктуризации бизнеса посредством передачи непрофильных активов (бизнес-процессов) внешним исполнителям в целях углубления специализации и повышения конкурентных преимуществ предприятия.

Применение аутсорсинга позволяет усилить взаимодействие и взаимосвязи субъектов хозяйственной деятельности или управления с целью более полного использования каждым субъектом своих эксклюзивных конкурентных преимуществ, то есть способствует получению синергетического эффекта. В соответствии с позицией И. Ансоффа синергетический эффект, получаемый от аутсорсинга, можно описать четырьмя переменными:

- увеличение прибыли;
- снижение затрат;
- уменьшение потребности в инвестициях;
- уменьшение времени для достижения поставленной цели.

Аутсорсинг может объединить различные формы взаимовыгодного сотрудничества, в частности к ним можно отнести:

- использование услуг специализированных организаций для решения внутренних проблем предприятий, например разработка проектов, кадрового обеспечения, обучение персонала;

- приобретение у сторонних организаций услуг по реализации отдельных бизнес-процессов, например в сфере логистики, маркетинга, информационного обеспечения, финансового обслуживания и др.;

- вынесение производства (частично или полностью) в регионы с более дешевой рабочей силой;

- реализацию проектов (частично или полностью) силами внешних организаций, располагающих необходимыми ресурсами, в том числе высококвалифицированным персоналом;

- вынесение части активов за пределы предприятия, создание дочерних фирм и совместных предприятий для выполнения отдельных видов деятельности.

В настоящее время аутсорсинг получает широкое распространение на отечественных предприятиях нефтедобывающей отрасли, где сложилась ситуация, при которой дальнейшее эффективное их развитие напрямую связано со структурными изменениями. Необходимо отметить, что в отрасли преобладает прежняя модель, при которой сервис в основном сосредоточен внутри нефтяной компании, так как исторически все предприятия нефтегазовой промышленности были организованы по единому стандарту и по территориальному принципу, когда практически все сервисные подразделения либо входили в состав нефтедобывающей компании, либо работали исключительно на нее.

Общемировые тенденции свидетельствуют о том, что происходит выделение сервисных организаций из состава нефтедобывающих компаний в самостоятельные высокотехнологичные предприятия. Это обусловлено кардинальным повышением качества и эффективности сервиса за счет специализации; увеличением инвестиций в науку и новые технологии; концентрацией квалифицированных и высокооплачиваемых специалистов в специализированных фирмах; повышением конкурентоспособности предприятия.

В России собственной сервисной отрасли в нефтедобывающей промышленности пока еще не существует. Поэтому активизация процессов по дальнейшему совершенствованию форм общественной организации производства, связанная с дальнейшим углублением специализации и расширением кооперации между предприятиями, а также развитию конкурентного рынка сервисных услуг в нефтедобывающей промышленности является актуальной проблемой для экономики России. В связи с этим возникает необходимость создания адекватного механизма реализации аутсорсинга.

Под механизмом реализации аутсорсинга понимается совокупность последовательных действий организационного и экономического характера, обеспечивающих баланс

интересов и координирование участников проекта аутсорсинга. Реализация аутсорсинга приводит в первую очередь к изменению структуры бизнеса, поэтому в основе механизма его реализации важное значение придается формированию стратегических целей развития предприятия. В соответствии с целями формируются стратегические задачи, и в качестве базовой выступает повышение конкурентных преимуществ предприятия. В таблице 1 представлены стратегические цели предприятия, использующего аутсорсинг.

Важнейшим составляющим механизма реализации аутсорсинга выступают организационные преобразования, которые связаны с изменениями структуры предприятия.

Анализ структурных изменений, произошедших в ОАО «Оренбургнефть», позволил выявить следующие организационные преобразования, связанные с использованием аутсорсинга:

1. Структурное подразделение в составе основного предприятия.
2. Структурное подразделение преобразовывается в дочернее предприятие.
3. Структурное подразделение (ряд структурных подразделений) выводится из состава основного предприятия на условиях оперативного управления сервисной компанией.
4. Структурное подразделение (уже имеющее статус самостоятельного предприятия) выводится из-под оперативного управления сервисной компании.

За время структурных преобразований начиная с 2002 года из состава ОАО «Оренбургнефть» были выведены следующие подразделения: бурение, капитальный и текущий ремонт скважин, транспорт, энергооборудование, геофизика, монтаж и наладка оборудования. В 2004 году предприятия на правах самостоятельных юридических лиц были переданы в оперативное управление вновь созданному управляющему предприятию ЗАО «РЦСУ-ОНАКО». В таблице 2 представлены основные показатели деятельности 16 сервисных предприятий, находящихся в оперативном управлении в среднем за 2004-2007 гг.

В результате проведенного анализа предприятий, работающих под управлени-

Таблица 1. Стратегические цели предприятия при использовании аутсорсинга

| Стратегические цели | Планируемый результат |
|---|--|
| Удовлетворение потребностей целевых сегментов | Повышение качества основной продукции |
| Углубление специализации | Повышение прибыли от основного бизнеса |
| Увеличение добавленной стоимости | Повышение валового дохода |
| Улучшение управляемости | Оптимизация организационной структуры |
| Обеспечение лидерства по издержкам | Снижение затрат в основном производстве |
| Обеспечение финансовой прозрачности | Сосредоточение финансовых и инвестиционных ресурсов в основном бизнесе |
| Снижение затрат в непрофильном бизнесе | Снижение управленческих расходов |

ем ЗАО «РЦСУ-ОНАКО», было выявлено, что наибольшая численность работающих приходится на подразделение транспорта (41,4%), по доле основных фондов и выручке от реализации выделяются подразделения бурение и транспорт.

Выведение на аутсорсинг сервисных предприятий способствовало: развитию рынка сервисных услуг в регионе; выходу сервисных предприятий на рынок, имея значительный опыт работы со сферой нефтедобычи и установленные связи; привлечению альтернативных заказчиков, увеличению объема реализации услуг, появлению новых возможностей выхода на новые рынки.

В то же время изучение опыта ОАО «Оренбургнефть» по использованию аутсорсинга позволило определить следующие проблемы: высокая изношенность передаваемых основных фондов, особенно на предприятиях автотранспорта, бурения, текущего и капитального ремонта, геофизики; увеличение численности управленческого аппарата; чрезмерная централизация функций планирования и контроля затрат; повышение стоимости сервисных услуг; отсутствие мотивации; отсутствие структур, занимающихся изучением рынка.

В результате проведенного исследования были выявлены основные преимущества и

Таблица 2. Показатели деятельности ЗАО «РЦСУ-ОНАКО» в среднем за 2004-2007 гг.

| Виды деятельности | Доля основных фондов % | Износ основных фондов, % | Численность работников, % | Выручка от реализации, % | Выручка от реализации на 1 работника, млн. руб/чел | Фондоотдача |
|---|------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--|-------------|
| Бурение | 35,3 | 50,6 | 16,5 | 25,6 | 1,1 | 1,97 |
| Капитальный и текущий ремонт скважин | 12,3 | 58,3 | 15,5 | 17,2 | 0,76 | 3,78 |
| Транспортные услуги | 21,3 | 70,2 | 41,4 | 27,6 | 0,48 | 3,66 |
| Обслуживание, монтаж и наладка оборудования | 9,3 | 22,7 | 14,5 | 13,9 | 0,65 | 4 |
| Энергоснабжение | 2,6 | 36,0 | 8,5 | 2,7 | 0,21 | 2,68 |
| Геофизика | 6,9 | 50,5 | 2,6 | 2,8 | 0,67 | 1,02 |
| Прочие работы (услуги) | 12,3 | 17,1 | 1,7 | 10,2 | - | 2,23 |
| Всего по предприятию | 100 | 40,1 | 100 | 100 | - | 2,73 |

недостатки различных вариантов аутсорсинга на примере ОАО «Оренбургнефть». В обобщенной форме преимущества и недостатки, присущие перечисленным вариантам, представлены в таблице 3.

Базовым элементом механизма реализации выступают принципы или правила, которыми предприятие должно руководствоваться при использовании проекта аутсорсинга. В настоящее время в научной литературе крайне редки и немногочисленны исследования по обозначенной проблеме. Основываясь на изучении практического опыта российских предприятий и на отдельных положениях различных научных исследований, сформулированы следующие принципы аутсорсинга.

1. Наличие концепции стратегического развития бизнеса. В современных условиях без осуществления стратегического управления и стратегических планов предприятие не может не только развиваться, но и выживать в конкурентной среде. Четко разработанная стратегия обеспечивает организации гибкость в управлении, способность и умение быстро перестраиваться, не упустить новые возможности, открываемые рынком, видеть перспективы развития. В связи с этим все принимаемые на предприятии управленческие решения должны строго соответствовать содержанию стратегии.

2. Анализ и учет факторов внутренней и внешней среды. Любая организация находится и функционирует в окружающей среде. Внутренняя среда включает в себе потенциал, необходимый для функционирования

предприятия, но в это же время может быть источником проблем и даже его гибели. Внешняя среда является источником ресурсов, так предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Естественно, эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны руководства. Внутренняя среда и внешнее окружение изучаются в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей в ходе использования аутсорсинга.

3. Необходимость разработки нескольких вариантов аутсорсинга. Выявленные проблемы и выделение тех, которые требуют наибольшего внимания и усилий, сопоставляются с возможностями различных организационных вариантов аутсорсинга. Затем определяется вариант, наиболее подходящий условиям и состоянию окружающей среды, миссии и целям предприятия. Сказанное подчеркивает требование необходимости применения различных вариантов аутсорсинга.

4. Учет индивидуальных особенностей предприятия. Когда речь заходит о целесообразности использования того или иного варианта аутсорсинга или о целесообразности его вообще, необходимо помнить, что, как и в случаях со всеми прочими процессами и явлениями в экономике, здесь не существует единого рецепта для всех организаций. В общей массе хозяйствующих субъектов практически невозможно отыскать два абсолютно идентичных, их дифференциру-

Таблица 3. Основные преимущества и недостатки вариантов аутсорсинга на примере опыта ОАО «Оренбургнефть»

| Варианты | Преимущества | Недостатки |
|---|--|--|
| Структурное подразделение предприятия | Полный контроль деятельности | Непрозрачность затрат Недостаток инвестирования Ограничение возможностей развития технологий Низкая загрузка мощностей Необходимость решения руководством вопросов «непрофильного» бизнеса |
| Дочернее предприятие | Частичный контроль деятельности Внедрение аутсорсинга является значимым фактором в развитии отношений с иностранными инвесторами, поскольку позволяет использовать передовой мировой опыт в обеспечении непрофильных процессов | Повышение затрат Ограничение развития технологий Неудовлетворительное качество услуг Низкая гибкость услуг |
| Самостоятельное предприятие под оперативным управлением сервисной компанией | Сокращение части постоянных издержек или перевод их в категорию переменных Рост производительности труда Локализация социальной напряженности Минимизация финансовых рисков и возможность перераспределить ресурсы, направляя их на процессы, в первую очередь увеличивающие стоимость компании Рост инвестиционной привлекательности компании, развитие отношений с иностранными инвесторами Рост загрузки производственных мощностей Прозрачность финансовой деятельности Повышение гибкости и качества услуг Общность целей клиента и подрядчика Внедрение современных технологий Получение и тиражирование опыта | Отсутствие хозяйственной самостоятельности у предприятий Чрезмерный диктат и бюрократизм со стороны управляющей компании Непрофессионализм и отсутствие опыта кадров управляющей компании |
| Самостоятельное предприятие | Полная хозяйственная самостоятельность Оптимизация затрат Рост производительности труда Локализация социальной напряженности Полная загрузка производственных мощностей Повышение гибкости и качества предоставляемых услуг Внедрение современных технологий Получение и тиражирование опыта | Повышение финансовых и прочих рисков; Снижение уровня прозрачности финансовых затрат Недостаточное соответствие целей клиента и подрядчика |

ют по организационно-правовым формам, размерам, отраслевой принадлежности (виду производимой продукции), финансовому положению, местоположению, климатическим условиям и пр. Кроме того, что совсем не маловажно, различные предприятия могут занимать только им присущие позиции на рынке.

5. Экономическая обоснованность принимаемых решений. Применение данного принципа означает, что окончательный выбор варианта аутсорсинга должен осуществляться только после проведения системного анализа, планирования, экономического обоснования альтернативных вариантов и выбора наиболее оптимального из них.

6. Теория и практика применения аутсорсинга (перехода из одной организационной модели в другую) показывает, что одна

из задач этого процесса состоит в обеспечении простоты и гибкости каждого последующего варианта аутсорсинга по сравнению с ранее действующими. Простота варианта обеспечивается сокращением размеров подразделений и укомплектованием их более квалифицированным персоналом; уменьшением числа уровней управления; минимизацией запасов; низкими затратами и пр. Гибкость формирует условия для смены ситуации в соответствии с непредвиденными обстоятельствами на рынке за счет ориентации текущей работы на запросы потребителей; установления прочных связей с поставщиками; создания условий для гибкой комплектации продукции; быстрой реакции на прочие изменения.

7. В качестве еще одного принципа перехода к аутсорсингу следует назвать прин-

цип плавности и последовательности. Уже отмечалось, что выбор варианта аутсорсинга должен определяться, исходя из индивидуальных особенностей организации и условий, сложившихся на рынке. Названная схема должна содержать несколько этапов, а также учитывать региональную специфику; наличие нормативных и регламентирующих документов; отбор оптимального партнера; материальную ответственность по обязательствам; отбор поставщиков на основе конкурса; соблюдение технологической и экологической безопасности.

8. Процесс аутсорсинга должен опираться на достижения современной науки и передового опыта. Это означает, что ва-

рианты аутсорсинга следует разрабатывать на научной основе с учетом экономических законов и закономерностей развития бизнеса.

9. Аутсорсинг должен использоваться только при наличии на рынке организаций, способных эффективно и качественно выполнять передаваемые им функции или процессы, снижать издержки и повышать качество предоставляемых услуг.

Представленные принципы аутсорсинга являются теми правилами, которые предприятию рекомендуется использовать в своей управленческой деятельности, направленной на углубление специализации и формирование конкурентных преимуществ.

Список использованной литературы:

1. Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с. : ил. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-318-00781-3.
2. Аалдерс, Р. ИТ аутсорсинг. Практическое руководство : пер. с англ. / Р. Аалдерс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 300 с.
3. Аникин, Б.А. Аутсорсинг: методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин // Сборник материалов научно-теоретической конференции – М. : Народный учитель, 2003. – 101 с.
4. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутсафинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудай. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 258 с. – ISBN
5. Ансофф, И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 220 с.
7. Йордан, Э. Аутсорсинг: Конкуренция в глобальной гонке за производительностью / Э. Йордан. – М. : ЛОРИ, 2006. – 367 с.
8. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
9. Клементс, Стюарт. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора : пер. с англ. Н.И. Кобзаревой ; под общ. ред. В.В. Голда / Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида. – М. : Вершина, 2006. – 416 с. : ил., табл. – ISBN 5-9626 – 0008-8.