

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОВЫХ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ

Статья выполнена на актуальную тему, поскольку развитие предпринимательства любого уровня (малый, средний и крупный бизнес) обусловлено потребностью постоянного совершенствования посредством новых подходов, форм и приемов деятельности.

Ключевые слова: предпринимательство, конкурентное преимущество, аутсорсинг, проблемы использования аутсорсинга.

Сложившаяся за рубежом тенденция построения стратегии на основе аутсорсинга продолжает набирать темпы. Аутсорсинг как одна из эффективных форм (современных форм) сотрудничества способствует решению большого спектра проблем профильного и непрофильного характера деятельности предприятий. Однако простое копирование западного опыта без учета российской специфики ведения бизнеса не позволит добиться желаемых результатов. Анализ опыта российских компаний по использованию такого типа партнерства высветил множество проблем. Зачастую стремление к достижению конкурентного преимущества посредством аутсорсинга оборачивается нежелательными результатами: потерей времени, увеличением затрат на проект и снижением качества.

Основной смысл построения стратегии предприятия на основе аутсорсинга – снижение совокупной величины затрат, не теряя при этом конкурентоспособности. Услуги аутсорсера предприятию обходятся дешевле, чем ведение непрофильной деятельности собственными силами, при этом повышается качество продукции за счет узкой специализации подрядчика, накопленного опыта решения задач и использования современных технологий и оборудования.

Однако практика свидетельствует о противоречивости гарантии экономии за счет привлечения внешних исполнителей. По мнению ряда специалистов, в зависимости от вида аутсорсинга и специфики деятельности компании сократить затраты на непрофильные виды деятельности можно в среднем от 10 до 40%. С другой стороны, практики, в частности г-н Сазонов, зам. генерального директора по экономике и финансам ОАО «Куле-

бакский металлургический завод», утверждают: «Аутсорсинг может быть как дешевле, в силу экономии на масштабах организации – аутсорсера, так и дороже».

Основным преимуществом использования аутсорсинга для предприятия-заказчика является возможность снижения стоимости своих проектов посредством исключения необходимости вкладывать силы и средства в освоение новшеств, отладку процессов (профильных и части непрофильных), использования квалифицированной поддержки и концентрации усилий на основном бизнес-направлении, что в конечном итоге повышает его конкурентоспособность.

В целом организация аутсорсинга может обеспечить следующие преимущества:

- концентрация на основной деятельности;
- улучшение качества;
- доступ к передовым технологиям;
- снижение операционных расходов;
- создание переменной структуры затрат;
- увеличение скорости выхода компании на рынок.

Однако, несмотря на очевидные преимущества аутсорсинга, результаты привлечения сторонних исполнителей в каждой конкретной ситуации могут быть как положительными, так и отрицательными по объективным и/или субъективным причинам.

Проблема 1 – «Покупать/производить» – предполагает определение необходимости и формы выделения функции на аутсорсинг.

В целом в зависимости от конкретных условий функционирования данного предприятия передача на аутсорсинг какой-либо функции (услуги) должна быть обоснована расчетами и оценкой влияющих факторов. Зача-

стую решения об аутсорсинге принимаются в отсутствие экономической проработки, целью которой должно быть решение вопроса: собственное производство или сторонний исполнитель. В большинстве случаев расчет показывает, что собственное производство выгоднее. Это подтверждают результаты опроса руководителей предприятий – они считают «выгоднее делать самим». Но при этом в расчет, как правило, не попадают такие статьи затрат, как:

- ремонт и обслуживание оборудования;
- расходы на обогрев (постоянные расходы на содержание фондов, поддержание необходимых технических и технологических условий);
- расходы на электроэнергию;
- уборка мусора;
- содержание персонала.

Если все перечисленные статьи учесть, то результат расчета может измениться. Поэтому возникает проблема 2: правильная методика расчета и оценки вариантов организации аутсорсинг-проекта.

Следующей важной проблемой (3) аутсорсинговой деятельности является выбор партнеров по бизнесу (аутсорсеров).

Представим, что компания решила выделить на аутсорсинг одну или несколько функций. Исходя из этого, возможны ситуации, при которых:

а) функцию, выделенную на аутсорсинг, готова выполнить не любая аутсорсинговая компания, при этом потенциальных исполнителей (аутсорсеров), реально способных решить данную проблему, либо мало на рынке, либо нет вовсе;

б) функцию, выделенную на аутсорсинг, готова выполнить любая аутсорсинговая компания, и их на рынке много.

Следовательно, комплексно решить проблему выбора аутсорсера возможно, учитывая, как минимум, две позиции:

- 1) степень монополизированности рынка в части данного конкретного вида услуг;
- 2) уровень конкурентоспособности претендента (аутсорсера)[5].

В отношении первого условия важно знать:

- число предприятий, предлагающих конкретный вид услуг;

- ценовой диапазон конкретного вида услуг на рынке.

В отношении второго условия – конкурентоспособности претендента (аутсорсера) – необходимо прояснить ситуацию по нижеперечисленным позициям:

- ассортимент предлагаемых претендентом на партнерство услуг (производственного характера);
- возможность получения «пакета» услуг (масштабированность деятельности);
- уровень мастерства и достаточного опыта специалистов в решении подобных задач;
- наличие достаточных мощностей для выполнения необходимых работ в нужном объеме;
- наличие достаточного числа работников необходимой квалификации;
- готовность аутсорсера взять на себя сопутствующие заказу функции (погрузка/разгрузка двигателей и других агрегатов, транспортировка к месту ремонта и обратно, поиск комплектующих и пр.);
- репутация аутсорсера на рынке;
- возможности ознакомиться с результатами выполненных работ у других заказчиков.

Первый вариант (аутсорсер – монополист на рынке) относится к проблемам, возникающим при передаче на аутсорсинг функций в условиях неконкурентной среды [5]. Это происходит, когда в регионе отсутствуют структуры, за исключением самой компании, способные выполнять функцию, предполагаемую для делегирования сторонним исполнителям. В машиностроении и ремонтном производстве монополизация деятельности связана с двумя типами задач. Выделяются задачи типичной сложности и повторяемости в заказах. Эти заказы, как правило, предприятие выполняет самостоятельно.

Ко второй группе заказов следует отнести задачи, имеющие разовый или периодический характер в сочетании с разным уровнем сложности. При этом наблюдается тенденция роста сложности заказов, вероятно, по причине другой современной тенденции – активизации процессов инновационной составляющей в деятельности предприятий (разработка и освоение новых технологий, обновление технико-технологической базы производства) [6]. Поскольку ремонтная специфика, как правило,

определяется степенью и характером эксплуатации объекта ремонта, то и причины отказов (поломок) и определения ремонтпригодности различны. Поэтому ремонтный сектор в производстве требует особого подхода в подборе критериев оценки и сравнения аутсорсеров при выборе наилучшего варианта исполнителя. В этом проявляется другая проблема (4) – необходимость учета специфики деятельности. Ее решение предполагает использование при организации аутсорсинг-проекта специфических критериев для оценки претендента на сотрудничество.

Достаточно широкое распространение и признание получили аутсорсинговые схемы работы в организации охраны, бухгалтерской и финансовой службы, поддержки ИТ-инфраструктуры, правового обеспечения, логистики и многих других вспомогательных функций.

Развитие схем аутсорсинг-поддержки применительно к производству на российских предприятиях только набирает силу. Общее состояние и текущие проблемы (большой износ мощностей, отсутствие или нехватка квалифицированных кадров, опыта, необходимых приспособлений и пр.), отяжеленные плохой организацией процессов и недостатком внимания к инновационным преобразованиям, «работают» в пользу производственного аутсорсинга и способствуют активизации руководства компаний в этом направлении. Вариант организации инсорсинга как включение в организационную структуру материнского предприятия функций, реализуемых до этого другими хозяйственными субъектами; как выполнение заказов при наличии свободных мощностей по выполнению транспортных услуг, предоставлению услуг по складированию, разработке информационных технологий и программного обеспечения и т. д. в данном случае невозможен. Перечисленные выше факторы состояния большинства промышленных предприятий буквально блокируют реализацию решения об организации инсорсинга уже на стадии обсуждения и формирования заказа.

Главная причина необходимости привлечения сторонних исполнителей работ (услуг) – это отсутствие ведущих специалистов у предприятия-заказчика, способных:

– правильно интерпретировать причины выхода из строя объекта;

– объективно оценить масштабность проекта;

– обосновать выбор технологических приемов и установление их последовательности;

– отладить график проведения работ с установлением контрольных точек для организации прозрачности процесса и согласования решений по координации действий.

Проблема 5 состоит в необходимости информирования рынка о готовности компании передать на аутсорсинг бизнес-функцию (проект), а также принятия решения о варианте и форме информирования партнеров.

Практика показала, что выводы об отсутствии потенциальных исполнителей (аутсорсеров) делаются на основе анализа рынка преимущественно до момента информирования возможных участников взаимодействия о готовности компании передать на аутсорсинг какую-либо функцию. Но ситуация меняется кардинальным образом, когда компания объявляет о намерении делегировать определенные виды работ на аутсорсинг [5]. В основном это крупные компании, в которых выделение функции (как части действующего или нового осваиваемого направления деятельности – диверсификации) означает предложение рынку освоить десятки, а то и сотни миллионов рублей.

В результате подобных изменений рынок, как правило, преображается. Потенциальные аутсорсеры ради такого предложения даже могут создавать в регионе свои представительства. Поэтому необходимо исследовать не только нынешнее состояние рынка, но и путем факторного анализа проводить исследования на предмет изменения рынка после информирования его о выделении функции на аутсорсинг.

Положительный эффект влияния диверсификации на развитие аутсорсинга, на наш взгляд, проявляется в следующем. Чем выше степень диверсификации производственной деятельности предприятия, тем больше возможностей у аутсорсеров «проявить» себя. Аутсорсеры – это, как правило, представители малого и среднего бизнеса. Серьезное производство «с нуля» начинать им вряд ли будет под силу, а «подхватить» и обеспечить достойное качество конкретной бизнес-функции или бизнес-процесса – вполне реально.

Проблема 6 касается разработки критериев выбора аутсорсеров. Несмотря на то, что у

компаний могут быть разные виды деятельности, выделяют ряд критериев, которые считаются общими для большинства из них: доверие; надежность; гибкость; база навыков; возможность экономии; обслуживание (уровень сервиса); навыки управления; кадровая политика; навыки перевода; вопросы, связанные с заключением контракта; внутренняя квалификация и контроль [2].

Важным условием успешного использования сторонних исполнителей является решение проблемы 7 – исключение перебоев в поставке продукции (услуг) и чрезмерной зависимости от одного поставщика (провайдера) посредством формирования базы данных о потенциальных партнерах и их возможностях.

В отдельных случаях сложность функции, передаваемой на аутсорсинг, требует подробного описания всех операций, которые она включает. Предельно четкое описание всех деталей соглашения обеспечивает должный уровень понимания в связке «заказчик-исполнитель» и желаемый результат. Стабильное качество услуг аутсорсера может быть обеспечено, в частности, за счет наличия у него множества сервисов, масштабированных на большое количество заказчиков. Поэтому при выборе поставщика компании необходимо осуществлять мониторинг рынка на предмет необходимости применения модели аутсорсинга на данном этапе жизненного цикла организации для достижения поставленных целей.

Частными и эффективными вариантами методологии аутсорсинга могут оказаться также *shrinking* – сокращение, сжатие организации; *downsizing* – уменьшение организации; *deleyering* – ограничение числа уровней управления; *spin off* – выделение единиц бизнеса или «отстегивание» структуры; экстернализация – передача контроля выполнения какой-либо функции компании, специализирующейся в данной сфере [1].

При необходимости повышения конкурентоспособности предприятие может принимать решения о выводе на рынок отдельных своих подразделений. В этом случае между подразделением и предприятием устанавливаются партнерские отношения. В новом режиме работы функциональное подразделение оказывает услуги не только подразделениям предприятия, но и другим участникам рынка.

Такое решение возникает исходя из ряда причин:

- заинтересованности в снижении издержек обособленного подразделения как условия повышения прибыльности, конкурентоспособности, стабильности собственного производства;

- роста заинтересованности в снижении издержек функциональных подразделений как стимула увеличения портфеля заказов не только за счет своего подразделения, но и других участников рынка;

- роста самостоятельности дочерней компании, ее эффективная деятельность обеспечит материнской компании дополнительный поток доходов через предоставление услуг, в том числе и другим компаниям.

Однако нередко получается, что выведенное подразделение по-прежнему является монопольным поставщиком услуги, т. е. не достаточно эффективным для организации успешного партнерства и обеспечения высокого уровня конкурентоспособности заказчика на рынке (проблема 8). Это обстоятельство обусловлено не столько отсутствием аналогичных поставщиков на рынке, сколько приверженностью привычной схеме отношений и партнерам. Опрос ряда оренбургских промышленных предприятий убедил в типичности такой ситуации (87% респондентов являются сторонниками так называемого «стройного производства», предпочитая одного стороннего исполнителя, проверенного долговременным сотрудничеством). При этом искажается сам замысел о свободной конкуренции между выделенным подразделением и сторонними компаниями (аутсорсерами). Кроме того, когда аутсорсер фактически монополист на рынке, возможно увеличение издержек (проблема 9), т. к. недобросовестный подрядчик может повысить цены на свои услуги, уверенный в том, что организация не сможет найти другого партнера (провайдера). Несмотря на это компании, сумевшие реально оценить на практике все «за» и «против» процесса аутсорсинга как инструмента минимизации издержек, пришли к выводу, что издержки можно снизить более чем на 20% [4].

Одной из острых проблем использования аутсорсинга является потеря контроля над своими ресурсами, поскольку при делегировании функций организациям-партнерам,

компания не участвует в их реализации, а ответственность за их совершение несет непосредственный исполнитель. В данной ситуации для предприятия аутсорсер менее управляем, чем внутреннее подразделение. В этой связи возникает проблема (10) контроля качества исполнения заказа.

Поэтому, помимо основных условий, договор на оказание аутсорсинговых услуг должен содержать параметры, по которым осуществляется контроль качества и применяемые при этом методы. Для этого в соглашении с аутсорсинговой компанией следует конкретизировать возможные решения и действия по следующим позициям:

- последовательность и сроки выполнения работ, включая модернизацию, тестирование и профилактику;
- характеристика обслуживаемых рабочих мест заказчика по количеству, местам расположения, технико-технологическому и программному обеспечению;
- содержание, периодичность, адресная ориентация предоставления отчетов;
- перечень условий, при которых необходимо внесение изменений и корректировок в процессы обслуживания и технологию их проведения;
- режим реагирования на претензии и разные виды запросов;
- перечень мероприятий при наступлении кризисных ситуаций;
- параметры согласований, наличие лицензий, сертификатов у аутсорсинговой компании на ведение деятельности по обсуждаемым направлениям;
- ответственность клиента за используемые мощности, оборудование в соответствии с требованиями установленной технологии реализации проекта;
- процедура решения конфликтных ситуаций, возникающих при форс-мажорных обстоятельствах.

Кроме того, настоящей рекомендацией до начала работы с аутсорсером является создание в структуре предприятия-заказчика службы по приему готовой продукции, с целью выявления отклонений в качестве поставляемой продукции или услуг от аутсорсера.

Государственная поддержка предпринимательства обеспечила известную свободу

предприятиям в выборе направления деятельности, обеспечении определенного технического и технологического уровня организации процессов, в определении положений политики учета затрат и себестоимости продукции, работ, услуг и пр. Это положительно образом нашло отражение в активизации инновационных процессов, внедрении полезных разработок в производство, насыщении рынка продукцией (работами, услугами) более высокого уровня. Снятие определенных ограничений, ослабление и нередко полное отсутствие контроля соответствия нормам и положениям, диктуемым регуляторами (системой стандартизации, системой сертификации, системой обеспечения единства измерений, правовыми нормами охраны окружающей среды, осуществлением процесса лицензирования деятельности), спровоцировало множество проблем. Наиболее очевидными, на наш взгляд, являются нарушения организационного, технического и технологического режимов производства (проблема 11).

Технические нарушения проявляются в использовании большей частью не просто устаревших, а недопустимо изношенных мощностей и оборудования. Так, в производственной сфере, в частности на предприятиях машиностроительного и ремонтного профиля, износ мощностей составляет более 60–70%. Как следствие, возникают нарушения техники безопасности, рост травматизма и более серьезные последствия, порождающих напряженность в отношении социальной составляющей жизни предприятия (проблема 12).

К числу т. н. производных (вторичных) проблем следует отнести низкий уровень производительности труда; увеличение брака и числа претензий от заказчиков; падение доходности, рентабельности, конкурентоспособности; перетекание специалистов и потенциала в другие компании. В свою очередь это отражается на репутации предприятия, стабильности его деятельности и перспективах (проблема 13).

При слабой организационной культуре и сплоченности коллектива привлечение сторонних исполнителей может негативно повлиять на мотивацию штатных сотрудников, поскольку сам факт передачи функций и бизнес-процессов как бы ставит под сомне-

ние их компетенцию и умение выполнять работу на должном уровне. В результате, как показала практика, снижается производительность труда и увеличивается текучесть кадров. Даже в условиях относительно стабильной экономики имели место конфликты, порожденные ревностным отношением к передаче заказа внутри предприятия между структурными подразделениями. С этой позиции следует отметить еще одну социальную проблему (14) организации аутсорсинг-проекта – неготовность коллектива к участию в партнерстве.

В целом опасения руководителей относительно аутсорсинга оправданы. Принятие решения зависит, в частности, от осведомленности руководства предприятия о реальной ситуации на рынке. Поэтому еще одной важной проблемой (15) в достижении успеха посредством аутсорсинга является проблема не достаточной осведомленности руководства предприятия о факторах, формирующих ситуацию на рынке (способствующих или препятствующих достижению успеха посредством аутсорсинга).

Таким образом, достижение конкурентного преимущества через организацию поддержки собственного производства силами провайдеров сопряжено с множеством проблем. Основными из них являются:

1) проблема «покупать или производить» предполагает определение необходимости и формы выделения функции на аутсорсинг (собственное производство или сторонний исполнитель);

2) проблема касается выбора правильной методики расчета и оценки вариантов организации аутсорсинг-проекта;

3) проблема аутсорсинговой деятельности – выбор партнеров по бизнесу (аутсорсеров);

4) проблема концентрирует внимание на необходимости учета специфики деятельности;

5) проблема состоит в необходимости информирования рынка о готовности компании передать на аутсорсинг бизнес-функцию (проект); принятия решения о варианте и форме информирования партнеров; анализа изменений состояния рынка после информирования и принятия соответствующих решений в отношении рассматриваемых функций;

6) проблема касается разработки критериев выбора аутсорсеров;

7) проблема связана с исключением перебоев в поставке продукции (услуг) и чрезмерной зависимости от одного поставщика;

8) проблема возникает из-за недостаточно высокого уровня конкурентоспособности заказчика на рынке по причине сохранения прежнего монопольного статуса выведенного подразделения;

9) проблема – рост издержек предприятия-заказчика через монопольное увеличение цен на услуги аутсорсера;

10) проблема – контроль качества исполнения заказа;

11) проблема – возможные нарушения организационного, технического и технологического режимов производства;

12) проблема – возможные нарушения техники безопасности, рост травматизма и более серьезные последствия, порождающие напряженность в отношении социальной составляющей жизни предприятия, как следствие нарушений организационного, технического и технологического режимов производства;

13) вторичные проблемы (низкий уровень производительности труда; увеличение брака и числа претензий; падение доходности, рентабельности, конкурентоспособности; перетекание специалистов и потенциала в другие компании) как следствие нарушений организационного, технического и технологического режимов производства;

14) проблема – антимотивация штатного персонала и как результат – снижение производительности труда, увеличение конфликтности и текучести кадров;

15) проблема – слабая осведомленность о факторах, способствующих (препятствующих) достижению успеха посредством аутсорсинга.

Концентрация усилий руководства на анализе возможностей и условий организации аутсорсинга в целях повышения эффективности, а также должное внимание к особенностям формирования других необходимых механизмов позволяет воспользоваться известными преимуществами методологии аутсорсинга и обеспечить значительное снижение рисков для деятельности предприятия.

Часто поверхностный взгляд на проблему, выбор стратегии и тактики достижения

цели приводит к отрицательному результату. Специфика человеческого мышления такова, что констатация негативного опыта надолго отвергает желание сделать вторую попытку. Но научиться видеть «узкие места» особенно важно в современных условиях высокой динамики и неопределенности. Видение

всех аспектов проблемы – реальный шанс решить ее комплексно. Опыт показывает, что стремление двигаться именно таким образом дает дополнительные шансы не только в завоевании вершин успеха в бизнесе, в концентрации мастерства, но и, главное, стабилизации завоеванного преимущества.

05.04.2012

Список литературы:

1. Филина, Ф.Н. Аутсорсинг бизнес процессов: проблемы и решения / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 208 с. – (Management pro).
2. Дж. Брайан Хейвуд Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. – М., 2004.
3. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
4. Мезенин, Н.А. Династия Демидовых исторические очерки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://history.ntagil.ru/11_12_00.htm
5. Ламонов, Д. Пять проблем при аутсорсинге // Деловая газета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.citcity.ru/13971/
6. Ермакова, Ж.А. Технологическая модернизация промышленности России: стратегия и организационно-экономические факторы (региональный аспект) / Ж.А. Ермакова. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007. – 360 с.

Сведения об авторах:

Рябикова Наталия Евгениевна, доцент кафедры менеджмента Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент

Рябиков Ростислав Игоревич, аспирант кафедры управления персоналом Оренбургского государственного университета

460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372452, e-mail: s.l.i.m@inbox.ru

Харитонов Наталия Геннадьевна, старший преподаватель кафедры экономической теории Оренбургского государственного университета

460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372452, e-mail: ekt@mail.osu.ru

UDC 334.76

Ryabikov R.I., Ryabikova N.E., Kharitonova N.G.

Orenburg state university

E-mail: ekt@mail.osu.ru

THE PROBLEMS OF USING OF NEW FORMS OF COOPERATION IN INDUSTRIAL SPHERE

The article is executed on an industrial theme as development of business of any level (small, average and large business) is caused by constant perfection of means of new approaches, forms and activity receptions.

Key words: entrepreneurship (business), competitive advantage, outsourcing, problems of use of outsourcing.

Bibliography:

1. Filina, F.N. Outsourcing of business processes: problems and decisions / F.N. Filina. – M., 2008. – 208 p. – (Management pro).
2. Brian Heywood J. Outsourcing. In search of competitive advantages. – M., 2004.
3. Kruglov, M.I. Strategic management of the company / M.I. Kruglov. – Moscow: Russian business literature, 1998. – 768 p.
4. Mezenin, N.A. Demidov's dynasty historical sketches [Electronic resource]. – Access mode: www.history.ntagil.ru/11_12_00.htm
5. Lamonov, D. Five problems at outsourcing // The business newspaper [Electronic resource]. – Access mode: www.citcity.ru/13971/
6. Ermakova, Zh.A. Technological modernization of the Russian Industry: strategy and organizational economical factors (regional aspect) / Zh.A. Ermakova. – Ekaterinburg: Institute of Economics of Ur.Br. RSA, 2007. – 360 p.