

Crisp Definitions/Working Paper, Knowledge Research Institute, Inc., 1999, No 2.

15. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., До-нелли Д.Х. –мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.

16. Крог Г. фон, Кене М. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы. // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал, 1996, №2.

17. Полани М. Личностное знание. – М.: Прогресс, 1985

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Омарова Н.Ю.

*Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого
Великий Новгород, Россия*

В настоящее время для организаций различных сфер деятельности, в том числе и функционирующих в сфере АПК актуален процесс передачи непрофильных активов и процессов в управление внешним подрядчикам или аутсорсинговым компаниям. Под аутсорсингом (от англ. outsourcing: в переводе out - внешний, source - источник) в агропромышленном комплексе понимается передача стороннему подрядчику некоторых функций или частей производственного процесса организации с целью использования организацией АПК внешних ресурсов на все виды деятельности, которые не являются доминирующими с учетом договора субподряда со специализирующими на них организациями.

Сотрудничество между организациями АПК и аутсорсинговыми компаниями в рамках реализации единой производственной программы позволяет не только увеличивать объем производимых товаров и услуг, но и уменьшать размер постоянных издержек на единицу продукции. В результате деятельность каждого из предприятий - аутсорсеров становится экономически выгодной, а стоимость производимых товаров и услуг снижается. В то же время, исключая из производственной цепочки ряд производственных процессов и передавая их вовне, предприятия аграрной сферы могут сконцентрировать усилия на основной деятельности, упростить структуру управления, сократить объем расходов. Но, прежде чем принять решение об использовании аутсорсинга сельскохозяйственной организации необходимо определить, каким образом возможно максимально учесть собственные интересы и обеспечить необходимую эффективность деятельности организации в целом.

К основным причинам применения аутсорсинга организациями агропромышленного комплекса необходимо отнести следующее:

- увеличивается скорость появления более совершенных технических комплексов и технологических разработок;

- качество производимой продукции, предоставляемых услуг, выполняемых работ, особенно в условиях глобализации и вступления в ВТО, непрерывно повышается, а уровень затрат в свою очередь стабилизируется или уменьшается;

- разработаны методы, позволяющие выявить периоды высокой и низкой эффективности работы организации АПК в течение исследуемого периода времени;

- в распоряжении руководителей аграрных предприятий имеется широкий выбор методов управления, систем программного обеспечения и консультантов, располагающих собственными методиками, призванных повысить конкурентоспособность организации;

- руководители избегают принятия трудных решений;

- наличие периодически выполняемых работ: ремонтные работы сельскохозяйственной техники и животноводческих комплексов, техническое обслуживание зданий;

- наличие операций, требующих специального оборудования, например агрохимическое обслуживание;

- в условиях сильных колебаний спроса, в напряженные периоды сельскохозяйственных работ на условиях аутсорсинга можно привлечь дополнительную технику и персонал.

Исследования показывают, что в современных рыночных условиях на развитие и внедрение аутсорсинга российскими организациями агропромышленного комплекса влияют следующие факторы:

- неспособность экономических служб организаций АПК всегда правильно посчитать полную себестоимость;

- отсутствие у организаций аграрной сферы экономики надежных поставщиков;

- снижение оперативности ниже требуемого уровня;

- увеличение затрат сельскохозяйственного производства;

- усложнение управления крупными организациями в сфере АПК;

- отсутствие гибкости поставщиков.

Преимущества внедрения аутсорсинга в организациях агропромышленного комплекса с точки зрения интересов высшего руководства и интересов экономики организации можно разделить на две большие группы:

1 группа – преимущества с точки зрения интересов высшего руководства:

- а) стандартные преимущества:

- возможность не отвлекаться на управление обслуживающими функциями, уделять больше внимания основным направлениям деятельности;

- оптимизация управлеченческих расходов;
 - ускорение получения информации для принятия решений;
 - использование чужого опыта;
 - улучшение управляемости организацией.
- б) субъективные преимущества:
- уменьшение ответственности за принятия управлеченческих решений и уменьшение рисков, связанных с их принятием;
 - уменьшение субъективизма при принятии управлеченческих решений;
 - быстрота и удобство решения производственных проблем организации.

2 группа – преимущества с точки зрения интересов экономики организаций АПК:

- повышение прибыльности и рост объемов сельскохозяйственного производства;
- концентрация на основном виде деятельности (отрасли);
- повышение качества сельскохозяйственной продукции;
- применение передовых технологий;
- гибкое использование трудовых ресурсов;
- минимизация расходов на инвестиции в оборудование и программное обеспечение;
- увеличение прозрачности экономики предприятия;
- увеличение производительности труда;
- увеличение качества услуг обеспечения производства;
- повышение эффективности основных производственных функций;
- сокращение издержек операционных расходов за счет эффективности принятых управлеченческих решений;
- снижение издержек производства, в т. ч. внерализационных расходов;
- увеличение инвестиционной привлекательности.

На наш взгляд, основными видами аутсорсинга, наиболее эффективными для внедрения в организации АПК являются следующие:

1. Аутсорсинг информационных технологий. Анализ работы сельскохозяйственных организаций показал, что в настоящее время внедрение информационных технологий в аграрном секторе недостаточно и сильно отстает от других отраслей, что связано со слабо развитой инфраструктурой в сельской местности, большими расстояниями, хронической нехваткой квалифицированного персонала. Причем данное утверждение касается не только организаций сферы АПК. В сельской местности удержать высококлассного специалиста, особенно в сфере информационных технологий практически невозможно.

Исследования показывают, что в настоящее время значительная часть рынка информационно-технологического аутсорсинга стала доступной для сельскохозяйственных товаропроиз-

водителей. В этой связи целесообразно создание для организации аграрной сферы систем электронной коммерции, например электронного магазина прямых поставок сельхозпродукции жителям городов региона, а также работы на рынке business – to – business. Обслуживание систем электронной коммерции, таких как услуги хостинга может быть отдано в аутсорсинг информационной компании, находящейся в любом регионе. Канал обработки заявок может быть организован в режиме электронной или голосовой почты.

2. Аутсорсинг бизнес-процессов (Business Process Outsourcing — ВРО). В этот комплекс входят финансы и бухгалтерия, трудовые ресурсы, снабжение, начисление и учет заработной платы, внутренний аудит, исчисление налогообложения, центры обслуживания потребителей и ряд специфических процессов, характерных для отраслей АПК.

3. Аутсорсинг трудовых ресурсов. Перед внедрением аутсорсинга трудовых ресурсов необходимо тщательно проанализировать все последствия, прежде чем принять меры, которые могут повлечь за собой необратимые изменения (недовольство персонала, увеличение нагрузки, отсутствие компенсаций и т.д.). Однако в наиболее напряженные для сельскохозяйственных организаций периоды август, сентябрь, когда наблюдается нехватка рук на уборке урожая целесообразно использовать сезонный аутсорсинг трудовых ресурсов.

4. Аутсорсинг управления мощностями организации. Это направление, на наш взгляд, является актуальным для предприятий агропромышленного комплекса, которые сумели сохранить и не используют по назначению собственную производственную базу целиком или частично.

5. Аутсорсинг производства по контракту. В этом случае имеется в виду продажа сельскохозяйственной продукции и ее переработки под торговой маркой супермаркета, в котором реализуется продукция организации. В настоящее время большую часть такого производства выполняют компании, не производящие собственные фирменные товары.

6. Аутсорсинг маркетинга. Для агропромышленного комплекса, исходя из его специфики, а также территориальной удаленности, нехватки квалифицированного персонала, особенно маркетологов, на наш взгляд, целесообразно внедрить аутсорсинг маркетинговых функций. Большая часть работ по рекламе и исследованию рынка выполняется внешними специалистами, и только относительно немногие крупные организации АПК могут позволить себе самостоятельно выполнить эти функции.

Кроме этих видов отдельно можно выделить стратегический аутсорсинг и аутсорсинг сокращения размера организации.

Механизм внедрения аутсорсинга в организации АПК следующий. Аутсорсинговая компания заключает договор с предприятиями АПК региона об оказании им услуг по организации общих производственных процессов. Основными потребителями услуг являются директора сельскохозяйственных организаций, руководители производственных и технических служб перерабатывающих предприятий, торговых компаний. Часть обязанностей, выполняемых ранее определенными структурными подразделениями организаций, передаются непосредственно в линейные подразделения или перераспределяются между подразделениями сервисной службы.

В заключении следует отметить, что наиболее важными ключевыми моментами аутсорсинга являются следующие:

1. Необходимо, чтобы Соглашение об уровне обслуживания было подробно описано в контракте, поскольку оно представляет собой правовой документ, с помощью которого можно оценить эффективность поставщика услуг.

2. Определенные неудачи использования аутсорсинга объясняются некомпетентностью исполнителей.

3. В соглашение об уровне обслуживания необходимо включать пункт о риске или вознаграждении, в соответствии с которым усилия со стороны поставщика услуг приведут к получению им соответствующего вознаграждения.

4. На практике часто существует вероятность, что поставщик услуг найдет другие, более выгодные контракты.

5. Клиенту при заключении соглашения об аутсорсинге необходимо убедиться в том, что продолжение сотрудничества имеет первоочередное значение для его партнера.

Таким образом, проведенные исследования позволяют сделать вывод о возможности и целесообразности внедрения аутсорсинга в агропромышленную сферу экономики страны.

РЕИНЖИНИРИНГ – КАК МЕТОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ

Омаров М.М.

*Новгородский государственный университет
имени Ярослава Мудрого
Великий Новгород, Россия*

Реинжиниринг требует от предпринимательских структур все отбросить и начать с нуля, вернуться к исходным позициям и начать поиск более удачного способа ведения дел компании. Реинжиниринг представляет собой фундаментальное переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов для достижения конкурентных преимуществ, существенных улучшений показа-

телей результативности. Реинжиниринг, избегая традиционных подходов, начинается с чистого листа, не допускает никаких предположений и ничего заранее заданного, ничего не принимает на веру, игнорирует то, что есть, нацеленность идет на то, что должно быть. Радикальное перепроектирование при реинжиниринге предполагает не косметические изменения, а решительный отказ от всего отжившего, существующих структур управления и методов работы, предполагает изобретение совершенно новых способов управления, создание бизнеса заново, а не усовершенствование уже существующего дела.

Реинжиниринг призван обеспечить общий мощный рост результативности предпринимательских структур, что не имеет ничего общего с небольшими частичными изменениями. Практика показывает, что предпринимательские структуры, занимающиеся реинжинирингом можно разделить на три группы.

К первой группе относятся предпринимательские структуры, которые оказались в кризисных ситуациях на грани банкротства. Если затраты предпринимательских структур выше, чем у конкурентов или качество ниже, а клиенты открыто выражают недовольство, то деятельность компании нуждается в кардинальных улучшениях, и компания должна провести полный реинжиниринг бизнеса.

К второй группе относятся предпринимательские структуры, которые не так сильно затянуты в кризисную ситуацию, но предчувствуют грозящую катастрофу и ожидают бедственное положение. Если в настоящее время финансовые показатели и выглядят нормально, то в перспективе менеджеры чувствуют, что новые конкуренты больше удовлетворяют потребности клиентов, при этом произошли изменения во внешней среде, которые могут начать уничтожение компании. Таким предпринимательским структурам следует провести реинжиниринг, не дожидаясь беды.

К третьей группе относятся предпринимательские структуры, которые занимаются реинжинирингом на вершине своего успеха. Когда нет никаких заметных трудностей ни на данный момент времени, ни в перспективе, но руководство предпринимательских структур начинает осуществлять коренные перемены, наращивая производительность, стремится поднять планку конкуренции на недосягаемую высоту и поставить соперников в еще более жесткие условия.

Многие менеджеры предпринимательских структур не ориентированы на процессы, а сосредоточены на задачах, на определенных операциях, на структуре. Они рассматривают бизнес как процесс, в рамках которого на входе ресурсы, а на выходе продукт, представляющий ценность для потребителя. Мишление, ориентированное на задачи и распределение их между специалистами, лежало в основе организационных структур управления в системе предпринимательства в