

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

течение двух последних столетий. Автоматизация имеющихся процессов с помощью информационных технологий обеспечивает просто более эффективные способы выполнения не совсем правильных операций.

Реинжиниринг нельзя рассматривать как реорганизацию или сокращение уровней управления, также как улучшение качества или комплексное управление качеством. Программа качества отличается от реинжиниринга тем, что она работает в рамках действующих процессов пред-

принимательских структур и пытается улучшить качество за счет непрерывного приростного управления. Предпринимательские структуры делают то же самое, что и делали, только лучше чем раньше. Реинжиниринг стремится к новым высотам не путем улучшения существующих процессов, а путем отказа от них и замены их целиком новыми, предлагает также новый подход к управлению изменениями по сравнению с программой качества.

**Таблица 1.** Основные направления и преимущества реинжиниринговых мероприятий в системе предпринимательства

Коренные изменения и направления процессов реинжиниринга	Содержание реинжиниринговых мероприятий	Преимущества реинжиниринговых мероприятий
1. Несколько работ объединяются в одну.	Отсутствие конвейера, многие разрозненные работы объединены в одну целую.	Сокращение накладных расходов, устраняются сбои и недоразумения, ответственность за все этапы процесса возлагается на одного человека, улучшение контроля.
2. Решения принимают работники.	Реинжиниринг ужимает свои процессы по горизонтали и вертикали. Вертикальное сжатие означает, что на стадиях процесса работники принимают решения, которые ранее принимали менеджеры.	Принятие решения неотделимо от реальной работы, становится ее частью.
3. Этапы процесса выполняются в естественном порядке.	Процессы свободны от диктата прямолинейной последовательности их этапов, и в работе может использоваться естественный порядок.	Ускорение процесса за счет одновременного выполнения работ, сокращение времени, снижение вероятности возникновения круглых изменений.
4. Процессы имеют множество вариантов.	Для удовлетворения клиентов необходимо множество вариантов одного и того же процесса с учетом требований рынка, ситуации. Новые процессы должны давать такую же экономию на масштабе как и при массовом производстве.	При таком подходе нет места ни особым ситуациям, ни исключениям.
5. Работа выполняется там, где возможно сделать ее наиболее эффективно.	Перемещение работы внутри организации не зависимо от границ между ее функциональными подразделениями.	Повышаются общие экономические результаты процессов.
6. Сокращение объемов проверок и контроля.	Вместо обычного детального контроля реинжиниринг предлагает совокупный или отсроченный контроль процессов.	Реинжиниринг обеспечивает сокращение издержек, связанных с контролем.
7. Минимализация необходимых согласований	Минимизация согласований происходит за счет сокращения числа контактов с внешней средой. Снижается вероятность получения противоречивой информации, требующей согласования.	Значительно уменьшается количество сбоев в процессе и потребность в согласовании.
8. Использование ситуационного менеджмента	Ситуационный менеджер действует в качестве буфера между сложным процессом и клиентом, ведет себя как будто отвечает за весь процесс.	Ситуационные менеджеры создают у клиентов полезную иллюзию интегрированных процессов обслуживания.

Реинжиниринг предпринимательских структур состоит из новых подходов к структуре процессов, которые не имеют никакого сходства

с процессами прошлых периодов, предполагает полный пересмотр производственной модели.

Не все предпринимательские структуры, прошедшие реинжиниринг, продемонстрировали все отмеченные выше направления одновременно, поскольку отдельные из них даже противоречат друг другу, а разработка нового товара требует интуиции, творчества и самооценки.

Реинжиниринг предполагает радикальное перепроектирование бизнес-процессов в предпринимательских структурах, которое ведет за собой кардинальные изменения фактически для каждой составляющей. При этом основные составляющие бизнес-процесса – трудовые задания, становятся из узкоспециализированных многомерными. Если раньше работники работали по соответствующим инструкциям, то теперь они сами принимаютправленческие решения. В новых условиях исчезли конвейеры, не нужны функциональные управленические отделы, а работники нацелены на решение проблем клиентов.

Предпринимательские структуры, занимающиеся реинжинирингом, укрупняют мелкие элементы работы, разбитые на отдельные операции конвейерной системы. Сформировались процессные команды для выполнения всего процесса, заменяющие старую, состоящую из отделов структуры управления. Работа, выполняемая процессными командами, сильно отличается от прежней, несет коллективную ответственность за результаты, повышает качество. При этом трудовые задания становятся более сложными и требующими преодоления больших сложностей, а часть рутинных операций автоматизируется. Предпринимательским структурам, прошедшим реинжиниринг, нужны работники, которые будут создавать собственные правила работы, а руководство их наделяет необходимыми полномочиями для принятия решений.

В предпринимательских структурах, прошедших реинжиниринг, результаты оцениваются по созданной стоимости, вклад в общее дело и результаты работы являются первостепенными основами для компенсации, при этом премия является адекватным вознаграждением за хорошо выполняемую работу. В реинжиниринге продвижение на вышестоящую должность внутри организации является производным от способностей, а не результатов, устанавливаются различия между продвижением по службе и результатами.

Реинжиниринг меняет организационную культуру управления, требует, чтобы работники глубоко верили в то, что они работают на клиентов, для чего необходимо разрабатывать систему вознаграждений, а работники должны придерживаться следующих убеждений:

- каждое трудовое задание в предпринимательских структурах имеет важное значение, поэтому я, важный человек;
- просто появляться на работе не является достижением, поскольку заработная плата идет за созданную мной стоимость;

– заказы потребителей выполняются на конкретном рабочем месте, поэтому я должен решить все возникшие проблемы и принять соответствующиеправленческие решения.

– поскольку за процесс отвечает команда, либо все выигрывают, либо все проигрывают по результатам деятельности;

– завтрашний день не обязательно будет лучше сегодняшнего, поэтому самообучение является частью работы.

Менеджеры предпринимательских структур из надсмотрщиков превращаются в тренеров, сложные процессы считаются проще, а простые трудовые задания преобразуются в сложные, а также сокращается время на движение листов бумаги по отделам. Процессные команды не нуждаются в начальниках, им нужны тренеры, которые могут дать ценный совет и помогают решить проблемы.

Управленческие решения и проблемы взаимодействия отделов после реинжиниринга решаются в ходе работы, а не на совещаниях менеджеров. Передача права принятия решения процессным командам уменьшает объем работы менеджеров, снизу вносятся предложения по совершенствованию организационной структуры. Независимо от того какая организационная структура сохранится после реинжиниринга, она будет плоской, поскольку работы выполняются процессными командами, которые находятся в тесном взаимодействии с многочисленными менеджерами. После реинжиниринга роль и значение организационной структуры существенно уменьшается.

Важной особенностью реинжиниринга является возможность изменения роли высших руководителей предпринимательских структур. Мероприятия по реинжинирингу перемещают ближе к процессным командам и к клиентам, поскольку результаты деятельности в большей степени зависят от работы процессной команды, чем от действий менеджеров, ориентированных на задачи. При реинжиниринге повышается роль руководителей, они должны быть лидерами, способными своими действиями и словами влиять на работников, укрепляя их ценности и убеждения, а также несут полную ответственность за результаты. В обязанности входит обеспечение проектирования процессов таким образом, чтобы процессные команды работали эффективно и подкреплять изменения со стороныправленческих систем предпринимательских структур.