

РОЛЬ АУТСОРСИНГА В ПРОЕКТАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Одним из важнейших направлений реструктуризации управления современными российскими предприятиями выступает изменение структуры ресурсного снабжения. В качестве механизма в данной сфере выступает аутсорсинг, который может также распространяться на различные управленческие бизнес-процессы.

Ключевые слова: эффективность, партнерство, экономия.

Для многих пищевых предприятий аутсорсинг мог бы стать дополнительным фактором создания минимизированного по ресурсам производства. Это связано с тем, что минимизация производства по ресурсам позволяет уделить больше внимания потребностям покупателей и постоянно совершенствовать продукт с минимальными затратами и гарантированным качеством. При этом в рамках аутсорсинга разработка новых продуктов и их запуск в производство происходят параллельно основному производству.

По своей сущности аутсорсинг представляет собой высвобождение бизнес-процессов, связанных со снабжением предприятия материальными ресурсами, с выполнением таких управленческих функций, как бухгалтерский учет и финансовый анализ, подбор и расстановка кадров и ряд других. Это подразумевает конкурсное привлечение сторонних организаций – подрядчиков (заказчиков) для оказания услуг, выполнения работ или производства продукта (готового или промежуточного). При этом заказчики неизбежно будут конкурировать между собой и, таким образом, стремиться максимизировать качество продукта своей деятельности, подстраиваться под требования предприятия-заказчика, с какой бы скоростью они не менялись.

Основные преимущества аутсорсинга можно свести к следующим.

Первым преимуществом служит снижение затрат на выполнение бизнес-процесса сторонними контракторами (аутсорсерами), при котором качество получаемой со стороны услуги или продукта будет значительно выше, чем произведенное внутри предприятия. Это, в свою очередь, обеспечивается гарантиями качества сторонних аутсорсеров. Кроме того, учитывая динамику роста затрат на содержание персонала, становится достаточно актуальным вопрос об оптимизации численности сотрудников предприятия и повышения производительности труда [1. С. 128].

Второе преимущество – концентрация менеджеров предприятия на производстве самых конкурентоспособных продуктов, на реализации стратегических преобразований в ходе реструктуризации.

Третье преимущество – ускоренное внедрение инноваций и достижений отраслевой науки. Аутсорсеры, как правило, представляют собой малые фирмы, более восприимчивые к инновациям, поэтому продукт или услуга, поставляемые предприятию в рамках аутсорсинга, будет отличаться функциональной или рыночной новизной.

Четвертое преимущество аутсорсинга заключается в том, что специализированный внешний поставщик заведомо обладает более широким опытом решения разнотипных проблем, с которыми сталкиваются отдельные функциональные подразделения предприятия. Последнее, пожалуй, наиболее актуально для пищевой промышленности, пред-

приятия которой вынуждены приспосабливаться, с одной стороны, к меняющимся требованиям рынка, с другой – к изменениям в системе бухгалтерского учета и налогообложения, санитарно-техническим требованиям и т.п.

Пятым преимуществом можно назвать возможность повышения эффективности использования основных средств. Иногда компания-клиент обладает недоиспользованными мощностями, которые при передаче в управление аутсорсеру начинают приносить ей прибыль.

Поэтому комплекс аутсорсинга, рекомендованный для пищевых предприятий, мог бы включать в себя следующие виды:

1. Аутсорсинг управленческих бизнес-процессов:

– оказание всего комплекса бухгалтерских и финансовых услуг (ведение первичного бухгалтерского и управленческого учета, формирование налоговой отчетности, финансовый анализ и консультации, в том числе по вопросам оптимизации налогообложения, проведение внутреннего и независимого аудита и пр.) [2. С. 44];

– рекрутинговая деятельность и управление персоналом (подбор, расстановка, аттестация кадров, формирование программ подготовки и переподготовки персонала, психологическая поддержка коллектива и пр.). Следует особо отметить, что потребность в независимых высококвалифицированных кадровых менеджерах (в данном случае работающих по контракту «со стороны»), многократно возрастает, когда необходимо привлечь работников к реструктуризации и коренным образом изменить структуру руководящего состава;

– комплекс маркетинговых услуг, начиная от масштабных исследований рынка и профилирования потребителей, до планирования и реализации межрегиональных и международных рекламных компаний. Целесообразность маркетингового аутсорсинга на предприятиях пищевой промышленности видится также в том, что благодаря их достаточно высокой производительности, все более усиливается внутрирегиональная и межрегиональная конкуренция. Это, в свою очередь, требует проведения полномасштабных рекламных компаний и переориентации производства на тот или иной рынок. А это расценивается зарубежными экспертами как «миниреструктуризация» и требует соответствующего кадрового и маркетингового обеспечения [3. С. 42];

– материально-техническое снабжение, особенно при наличии сезонного компонента в поступлении ресурсов и необходимости содержать развитую складскую сеть (подчас со складами, расположенными в разных городах и даже регионах).

2. Производственный аутсорсинг, означающий заключение долгосрочных контрактов с третьими фирмами на производство промежуточного или даже готового продукта. Из мировой практики производства продуктов пи-

тания известны случаи, когда фирма-производитель оставляла за собой только широко «раскрученный» бренд (английский шоколад «Toblerone», итальянские продукты быстрого приготовления «Giraud» и др.) и разработки нового продукта, а все остальные производственные, управленческие функции поставлялись со стороны фирмами-контракторами (аутсорсерами) [4. С. 212].

3. Аутсорсинг бизнес-услуг (транспортных, ремонтных, охранных, связи и пр.). Целесообразность его обусловлена необходимостью получения безоговорочного качества услуг, что можно добиться только путем контрактации конкурирующих независимых исполнителей.

4. Информационный аутсорсинг, подразумевающий, прежде всего, подготовку и обновление программного компьютерного обеспечения, установку корпоративной информационной системы.

Отрасль аутсорсинга в России еще недостаточно развита и стабильна, чтобы считать любой аутсорсинг надежным и выгодным партнерством. Но при этом правильно выстроенные отношения с аутсорсером оставят обе стороны в выигрыше.

Основной причиной, препятствующей внедрению аутсорсинга на предприятиях пищевой промышленности, является угроза утечки важной информации. Другое значимое препятствие – нежелание сокращать персонал предприятия и «отрезать» целые «куски» организационной структуры, ликвидируя, к примеру, бухгалтерию, гараж, отдел маркетинга, службу безопасности и т.п. Решение этой проблемы видится в подборе компании-аутсорсера – контрактора с позитивной рыночной репутацией, имеющего опыт подобной работы и положительные отзывы от партнеров, а также способного выполнять широкий спектр работ. Можно выделить ряд критериев выбора аутсорсеров для российских пищевых предприятий, включающий в себя следующие:

- степень профессионального доверия, которую можно оценить деловой историей и количеством беспорочного обслуживания клиентов;

- надежность как соответствие аутсорсера требованиям клиентов (техническим, финансовым, маркетинговым, стратегическо-управленческим). Применяя данный критерий, целесообразно сравнить уровень обслуживания, предлагаемый данным аутсорсером и другими потенциальными контракторами;

- экономия средств, проявляющаяся в разности затрат на выполнение определенного бизнес-процесса данным аутсорсером, другими контракторами и самим предприятием;

- механизмы внутреннего и внешнего контроля качества продукта или услуг, поставляемых аутсорсером, которые во многом задаются его кадровой политикой;

- гибкость контрактных взаимоотношений, которая сводится в конечном итоге к эксклюзивности контрактных взаимоотношений предприятия с данным аутсорсером. Так, при определении оптимального числа поставщиков-аутсорсеров возможны два варианта: предприятие работает с двумя-тремя поставщиками (в этом случае практически не

допускаются перебои в поставке продукции, исключается зависимость от одного поставщика, между поставщиками рождается конкуренция) либо выбирает одного поставщика, который становится, по сути, партнером по бизнесу. Первый вариант более уместен для финансовых, правовых, бухгалтерских услуг (т.е. там, где имеется некоторая возможность смежности аутсорсеров и стандарты услуги размыты), второй – для производства, транспортировки, охраны (где имеются четкие стандарты на продукт или услугу и смежность нескольких конкурирующих аутсорсеров исключена).

Для успешного развития сотрудничества с аутсорсерами следует придерживаться ряда принципов:

- инициатива преобразований, связанных с передачей неключевых функций сторонней компании, должна исходить от высшего руководства и проводиться в жизнь при его активной поддержке;

- должна быть четкая стратегия развития направления, отданного на аутсорсинг, и все решения должны последовательно соответствовать ей;

- отношения должны строиться как долгосрочные и взаимовыгодные;

- обилие подрядчиков, разнообразие их предложений должны не пугать и запугивать предприятие, а восприниматься им как широкий выбор возможностей, которым нужно умело воспользоваться для подбора оптимального партнера;

- стратегия развития конкретной функции, отданной на аутсорсинг, должна вписываться в общую концепцию развития предприятия и соответствовать ее бизнес-целям [5. С. 93].

По мере экономического роста в стране, выхода национальных компаний на новый уровень развития, не вызывает сомнений тот факт, что аутсорсинг также перейдет в новую фазу развития. Одной из важных проблем здесь будет доверие: поставщики услуг должны будут доказать клиентам свою надежность. Особенно это касается услуг, основанных на знаниях. Также большую роль будет играть защита информации и правильная организация управления человеческими ресурсами. Бизнес-модель будущего, когда сотрудники компании-аутсорсера будут действовать как собственное подразделение предприятия, органично вписываясь в культуру последней, потребует четкой стратегии управления персоналом, а также глобальных программ обучения и управления знаниями. Понадобится сосредоточение на адаптации к культуре компании, усвоении ее бизнес-целей, понимании ее собственных потребителей и освоении культурных норм страны, где работает предприятие. Долгосрочные отношения между заказчиком и подрядчиком скорее всего приведут к росту вложений в развитие персонала, особенно менеджеров проекта. Инфраструктура, созданная совместно поставщиками и потребителями услуг аутсорсинга, будет обеспечивать выгоды действующим в ней компаниям и будет являться эффективным инструментом реструктуризации, а те, кто не попадет в эту среду, могут лишиться конкурентных преимуществ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов: советы финансового директора. М.: Вершина, 2006.
2. Шустерова Л. Передача бухгалтерского учета на аутсорсинг // Финансовый директор. 2005. № 7.
3. Alonso K. ReThink Tutorials. Release 1.0. Mass.: Cambridge Press, 1999.
4. Йордон Э. Аутсорсинг конкуренция в глобальной гонке за производительностью. М.: Лори, 2006.
5. Анкин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: Инфра-М, 2007.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 27 октября 2008 г.