

## Аутсорсинг в системе регионального регулирования предприятий машиностроительного комплекса

© 2009 А.Ю. Суходоев  
Академия управления “ТИСБИ”

В статье исследуется современный метод организации бизнеса на основе аутсорсинга как фактор повышения эффективности функционирования машиностроительного комплекса в регионе.

*Ключевые слова:* аутсорсинг, региональное регулирование, машиностроительный комплекс, эффективность.

Аутсорсинг относительно новый вид услуг на российском рынке. Успешно осуществляющиеся на Западе аутсорсинговые услуги сегодня находят своего потребителя и в Российской Федерации. По данным различных опросов и исследований, более 80% руководителей отечественных предприятий намерены использовать аутсорсинг в ближайшее время или в среднесрочной перспективе.

Все чаще в современном деловом мире однопрофильные компании концентрируют свою деятельность на очень узких отрезках цепочки ценностей, а остальные виды деятельности передают независимым внешним поставщикам, другими словами, передают функции в аутсорсинг.

Аутсорсинг есть форма взаимодействия, при которой “внешнее” предприятие (продавая заказчику свои товары/услуги) включается в “управленческие контуры” заказчика как функциональное подразделение, оставаясь при этом юридически и организационно независимым.

Если кооперация есть форма взаимодействия, при которой предприятие приобретает у контрагентов готовые изделия (детали, узлы, агрегаты), а субконтрактинг является формой взаимодействия, при которой предприятие приобретает у контрагента услуги по выполнению операций (технологических), то *аутсорсинг* - это выполнение сторонней организацией определенных задач или некоторых бизнес-процессов, обычно не являющихся профильными для бизнеса компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса.

Аутсорсинг включает:

- использование услуг сторонних компаний для выполнения своих задач;
- отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у других организаций;
- использование внешней организации для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций;

- привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем (например, разработка проектов);

- перевод производства из региона с более дорогой рабочей силой в регион с менее дорогой с целью снижения себестоимости;

- извлечение данных из внешних источников (в отличие от получения данных собственными силами);

- заключение субдоговоров на выполнение работ с внешними фирмами, которые не имеют профсоюза;

- перенос компаниями части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов;

- использование временного работника без заключения с ним трудового договора (иногда при посредничестве специализированного агентства);

- обслуживание и ремонт техники компании специалистами внешней фирмы;

- применение метода сужения собственной производственной деятельности, когда организация перестает сама заниматься каким-либо направлением (видом) деятельности и передает его внешним исполнителям;

- принятие организационного решения, которое заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом “оставлю себе только то, что могу делать лучше других, передам внешнему исполнителю то, что он делает лучше других”.

Из приведенных определений видно, что горизонт применения аутсорсинга не имеет границ: производство, сфера услуг, финансы, информационные технологии и системы, стратегии развития, трудовые ресурсы и т.д.

Аутсорсинг можно определить как инструмент, позволяющий эффективно распределять внутренние и внешние ресурсы и средства для достижения целей и задач, стоящих перед современным бизнесом в условиях динамичной неопределенности. Близким по смыслу к названно-

му определению является следующее: аутсорсинг - универсальный и гибкий инструмент снижения издержек.

Недостатками аутсорсинга выступают следующие:

- передача некоторых функций в аутсорсинг нецелесообразна для крупных организаций, поскольку она может привести к потере конфиденциальности информации, к снижению оперативности в предоставлении необходимых сведений для управления организацией. Утечка же конфиденциальной информации в свою очередь может привести к потере конкурентоспособности фирмы;

- имеет место психологический фактор: не каждая фирма доверит внутреннюю информацию посторонней организации;

- передача на аутсорсинг каких-либо функций может привести к утрате некоторых видов деятельности, которые в совокупности с основным видом обеспечивали организации успех на потребительском рынке. Кроме того, передав в аутсорсинг много функций, организация может повысить затраты. Здесь стоит заметить, что чрезмерное увлечение аутсорсингом может полностью привести фирму-заказчика к полной зависимости от внешних исполнителей;

- достаточно велик риск убытков из-за низкого качества услуг, ведь аутсорсинг в Российской Федерации только развивается. Кроме того, фирма-аутсорсер, как и любая другая, занятая предпринимательством, может разориться, в связи с чем организация-заказчик вынуждена будет воспользоваться услугами нового аутсорсера, а это дополнительные моральные и материальные затраты.

За последний год спрос на услуги аутсорсинга в России сильно увеличился. Этот рынок растет достаточно высокими темпами - на 70-80% в год, и в 2010 г. его объем достигнет 3,5-4 млрд. долл.

Несмотря на то, что аутсорсинг завоевал широкое признание в той части мировой экономики, которая построена по западному принципу, в нашей стране примеров подобной практики до последнего времени было немного:

- “ЛУКОЙЛ” и “ЮКОС” выделили свои буровые подразделения в самостоятельные компании “ЛУКОЙЛ-бурение” и “Сибирская Сервисная Компания”, соответственно, не оставляя за собой контрольного пакета участия в данных компаниях;

- “ЛОМО”, оборонное предприятие, занимающееся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов, отказалось от собственного производства пе-

чатных плат после того, как проведенный анализ показал, что оборудование имеющегося цеха значительно устарело и требует модернизации;

- “Ирбитский мотоциклетный завод” продал кузнечный и автоматный цеха;

- компания “Август”, производитель женской одежды под маркой OGGI, оставила за собой лишь разработку моделей, технологическую подготовку производства, закупку материалов и фурнитуры и продажу готовой одежды. Производство самой одежды осуществляется на условиях аутсорсинга и субконтрактации со множеством малых и средних предприятий легкой промышленности.

Объяснение данному явлению можно найти в широко распространенном мнении, что развитие аутсорсинга в России мешают следующие объективные обстоятельства:

- во-первых, бизнес российских предприятий не всегда образовывался исходя из экономических соображений и часто организация производства не соответствовала рыночным экономическим принципам;

- во-вторых, правовая среда не позволяет с первых контактов устанавливать доверительные отношения со сторонними организациями;

- в-третьих, уровень развития поставщиков услуг аутсорсинга недостаточен, чтобы обеспечить предприятиям-заказчикам требуемое качество.

Существенной проблемой на пути аутсорсинга является низкий уровень качества предоставляемых услуг. Между тем проблема эта временная и быстро решаемая. Отсутствие достаточно квалифицированных менеджеров аутсорсинговых компаний, недостаток проверенных временем технологий для тиражирования передовых решений - справедливые претензии, но относящиеся к категории обычно предъявляемых заказчиками в период становления любого бизнеса. Что действительно проблематично в данной сфере услуг, так это наметившаяся тенденция к завышению аутсорсинговыми компаниями стоимости своих услуг за счет включения в цену собственных издержек, в том числе связанных с рисками неисполнения обязательств другими организациями или с неэффективным управлением собственным бизнесом.

Указанная проблема, а также слабость судебного и исполнительного производства не позволяют заказчику должным образом защитить свои интересы от недобросовестного исполнителя услуг, даже если они тщательно прописаны в контрактах, что является прямым следствием недостаточного соблюдения участниками рынка нормативных актов, регулирующих бизнес в России. В условиях экономического кризиса, про-

должающегося процесса реструктуризации конкретных предприятий данный вид бизнеса будет развиваться. Российским компаниям не следует стремиться охватывать необъятное, а необходимо специализироваться, что подтверждает опыт западных государств. Единственное препятствие для использования аутсорсинга в России, на наш взгляд, - специфика российского менталитета, т.е. желание сконцентрировать компанию на определенной управляющей группе или человеке, отсутствие доверия к партнерам по бизнесу.

Как показывает практика компаний, стремящихся отказаться от самостоятельного изготовления комплектующих компонентов и передать их производство на аутсорсинг, выделение заготовительных и вспомогательных цехов в дочерние общества - это первый этап полного отказа от непрофильных активов. В дальнейшем эти активы, как правило, сдаются в аренду, а затем продаются сторонней организации. Естественно, не всем производствам удастся удачно влиться в рынок. Оборудование некоторых настолько изношено, что их продукция неконкурентоспособна, тем более что по стране совокуп-

ные мощности заготовительных цехов значительно превышают рыночную потребность в них.

Таким образом, устройство российского рынка приблизится к западному варианту, где основной объем комплектации машиностроительные компании заказывают у сторонних производителей и где даже ремонтные работы и содержание оборудования выполняются порой самостоятельными субподрядчиками. Например, компания Atchison Casting Corporation, в состав которой входят 18 заводов, осуществляет конструирование и производство литых и кованных деталей для таких известных машиностроительных компаний, как Caterpillar, Gardner Denver, General Motors, Siemens, General Electric. При этом ее годовой оборот в 428 млн. долл. вполне сопоставим с оборотом самых крупных российских корпораций. В любом случае структура рынка машиностроительных компонентов через 5-10 лет должна претерпеть существенные изменения: часть заготовительных и вспомогательных производств будет закрыта, совокупные мощности сократятся, появятся специализированные компании машиностроительных компонентов.

*Поступила в редакцию 04.08.2009 г.*