

УДК 316

АГРАРНЫЙ АУТСОРСИНГ КАК ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

AGRICULTURAL OUTSOURCING AS INNOVATION MODEL IN AGRICULTURAL INDUSTRY MANAGEMENT

*АХМАДЕЕВ М.Г., д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента
Университета управления «ТИСБИ». Тел.: 8(917)267-11-44*

*AKHMADEEV M.G., Doctor of Economics, Management Chair, Professor, the
University of Management «TISBI». Phone: 8(917)267-11-44*

Аннотация

В статье рассматриваются новые направления повышения конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей; раскрываются устойчивые взаимосвязи между малым и крупным бизнесом АПК в различных формах; исследуются процессы формирования отраслевых кластеров; выявляются предпосылки и факторы становления и развития аграрного аутсорсинга как инновационной модели управления агропромышленным производством.

Abstract

This article explores new ways for the increase of competitiveness of Russian producers; discloses stable relationship between small and big agricultural businesses in various forms, examines the processes of formation of industrial clusters, identifies the background and factors of formation and development of agricultural outsourcing as an innovative model of agro industrial production management.

Ключевые слова: отраслевые кластеры, аутсорсинг, аграрный аутсорсинг, АПК, аутсорсинговые компании, виды аутсорсинга.

Keywords: industry clusters, outsourcing, agricultural outsourcing, AIC (agro industrial complex), outsourcing companies, types of outsourcing.

Экономика России переживает период глубоких преобразований, которые осуществляются как на макро-, мезо-, так и на микроуровне. Основой процесса преобразования является адаптация всех экономических субъектов к рыночным условиям хозяйствования. Развитие АПК входит в общую программу развития экономики страны, что послужило поводом выбора агропродовольственного сектора в качестве объекта исследования как одного из приоритетных. На современном этапе

развития аграрного сектора российской экономики особую значимость приобретает поиск новых направлений повышения конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей, региональное объединение которых является существенным организационным фактором повышения эффективности их функционирования. Налаживание устойчивых взаимосвязей между малым и крупным бизнесом АПК в различных формах, а также формирование и развитие отраслевых кластеров являются важным моментом формирования предпосылок аграрного аутсорсинга. Создание благоприятного бизнес-климата, а также развернутых сетей поставщиков и потребителей продукции агропромышленного производства является решающим фактором существенного расширения межрегионального и международного сотрудничества, а также создания прогрессивных экономических и технико-технологических предпосылок развития регионов интенсивного аграрного производства.

Аутсорсинг в современных условиях является одной из наиболее успешных моделей хозяйствования, требующих серьезных структурно-функциональных изменений в сфере разделения труда, которые, в свою очередь, будут способствовать бурному развитию аграрного аутсорсинга.

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 специализирующимися на них организациями.

Наибольшее внимание привлекает исследование регионального направления аутсорсинговых процессов в рамках формирования и развития отраслевых кластеров. Применение этой модели экономических отношений актуально в России и за рубежом, что должно найти отражение в вопросе совершенствования управления одной из важнейших отраслей российской экономики - агропромышленным комплексом, особенно в условиях интенсификации процессов перехода к социально-рыночному типу региональной политики.

Вышеизложенное определяет перспективность использования аграрного аутсорсинга в развивающейся российской экономике и актуальность совершенствования организационно-экономического механизма управления региональным АПК в рамках реализации концепции аутсорсинга.

Степень изученности проблемы. Анализ отечественной и зарубежной литературы по проблемам использования аутсорсинга показал, что опубликованные работы касаются в большей степени описания результатов исследования отдельных аспектов функционирования организаций, использующих аутсорсинг в своей деятельности.

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 аутсорсинговыми компаниям.

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.

Анализ работы сельскохозяйственных организаций показал, что в настоящее время внедрения информационных технологий в аграрном секторе недостаточно, оно сильно отстает от других отраслей, что связано со слаборазвитой 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 товаропроизводителей. 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.

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.

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.

Это направление является актуальным для предприятий агропромышленного комплекса, которые сумели сохранить и не

используют по назначению собственную производственную базу целиком или частично.

В данном 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.

Для агропромышленного комплекса, исходя из его специфики, а также территориальной отдаленности, нехватки квалифицированного персонала, особенно маркетологов, на взгляд автора, 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 данные 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, передается непосредственно в линейные подразделения или перераспределяется между подразделениями сервисной службы.

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. Определенные неудачи использования аутсорсинга объясняются некомпетентностью исполнителей. 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. На практике часто существует вероятность, что поставщик услуг найдет другие, более выгодные контракты. Клиенту при заключении соглашения об аутсорсинге необходимо убедиться в том, что продолжение сотрудничества имеет первоочередное значение для его партнера.

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.

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;
- повышается качество производимой продукции, предоставляемых услуг, выполняемых работ, особенно в условиях глобализации и вступления в ВТО, а уровень затрат, в свою очередь, стабилизируется или уменьшается;
- разрабатываются методы, позволяющие выявить периоды высокой и низкой эффективности работы организации АПК в течение исследуемого периода времени;
- расширяется выбор методов управления, систем программного обеспечения и консультантов, располагающих собственными методиками, призванных повысить конкурентоспособность организации, имеющих в распоряжении руководителей аграрных предприятий;
- руководители избегают принятия трудных решений;
- увеличивается количество периодически выполняемых работ: ремонтные работы сельскохозяйственной техники и животноводческих комплексов, техническое обслуживание зданий;
- расширяется количество операций, требующих специального оборудования, например агрохимическое обслуживание;
- возникает необходимость привлечения дополнительной техники и персонала в условиях сильных колебаний спроса, в напряженные периоды сельскохозяйственных работ на условиях аутсорсинга.

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

- неспособность экономических служб организаций АПК обеспечить достоверность расчета полной себестоимости;
- 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-я группа - преимущества с точки зрения интересов высшего руководства:

А. Стандартные преимущества. К ним относятся следующие:

- возможность не отвлекаться на управление обслуживающими функциями, уделять больше внимания основным направлениям деятельности;
- оптимизация управленческих расходов;
- ускорение получения информации для принятия решений;
- использование чужого опыта;
- улучшение управляемости организацией.

Б. Субъективные преимущества:

- уменьшение ответственности за принятие управленческих решений и уменьшение рисков, связанных с их принятием;
- уменьшение субъективизма при принятии управленческих решений;
- быстрота и удобство решения производственных проблем организации.

2-я 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 управленческих решений;
- снижение издержек производства, в т.ч. внереализационных расходов;
- увеличение инвестиционной привлекательности.

На взгляд автора, 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 слаборазвитой 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 товаропроизводителей. 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 - BPO)*. 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 взгляд автора, 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 данном 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 отдаленности, нехватки квалифицированного персонала, особенно маркетологов, 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 данные 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, передается непосредственно в линейные подразделения или перераспределяется между подразделениями сервисной службы.

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

1. В соглашении должен быть описан уровень обслуживания, поскольку оно представляет собой правовой документ, с помощью которого можно оценить эффективность поставщика услуг. Определенные неудачи использования аутсорсинга объясняются некомпетентностью исполнителей.

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

1. 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.