

Рысьмятов А. З.

д.э.н., профессор

кафедры экономики и управления

Краснодарского филиала РЭУ им.Г.В.Плеханова

Балашова И.В.

к.э.н., доцент

кафедры экономики и управления

Краснодарского филиала РЭУ им.Г.В.Плеханова

Терещенко Т.А.

к.э.н., доцент

кафедры финансов и кредита

Краснодарского филиала РЭУ им.Г.В.Плеханова

Дьяков С.А.

к.э.н., доцент

Кубанского государственного аграрного университета

**МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЦЕССОВ ДЕЛОКАЛИЗАЦИИ И
АУТСОРСИНГА, КАК ОБЪЕКТИВНОГО ТРЕНДА СПЕЦИАЛИЗАЦИИ И
ИННОВАЦИОННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СЕЛЬХОЗПРЕДПРИЯТИЙ**

**MECHANISMS AND TOOLS OF PROCESSES OF DELOCALIZATION AND
OUTSOURCING, AS AN OBJECTIVE TREND OF SPECIALIZATION AND
INNOVATIVE RESTRUCTURING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Аннотация: в статье рассматриваются современные тренды дальнейшего развития сельскохозяйственной специализации. Основными из них на данном этапе являются: делокализация и аутсорсинг, которые авторы рассматривают, как основные формы, механизмы и инструменты развития специализации и инновационной реструктуризации сельскохозяйственных предприятий в современных условиях. Показано, что аграрный потенциал нашей страны в результате трансформационных процессов понес глубинные и часто невосстановимые разрушения структурного, технологического и производственного характера, в ряде случаев приведшие к его деградации.

Abstract: the article considers modern trends of further development of agricultural specialization. The main ones at this stage are delocalization and outsourcing, which the authors consider as the main forms, mechanisms and tools for the development of specialization and innovative restructuring of agricultural enterprises in modern conditions. It

is shown that the agrarian potential of our country because of transformational processes has suffered deep and often irreparable destruction of structural, technological and production character, in some cases leading to its degradation.

Ключевые слова: инновации; реструктуризация; делокализация; аутсорсинг; инвестиции; специализация.

Keywords: Keywords: innovation; restructuring; delocalization; outsourcing; investments; specialization

Одним из первых характеристику понятия «инновационный процесс» дал Й. Шумпетер в своей работе «Теория экономического развития», а так как в то время понятия «Инновация» еще не существовало, то он говорил о «новых комбинациях в развитии производства», понимая под этим нововведения как новую научно-организованную комбинацию производственных факторов (*Шумпетер, 1982. С. 246*). Уже тогда он понимал под этим термином не только технические и технологические новшества, вводимые в производства, но и «их новую организационную комбинацию», то есть, говоря сегодняшним языком новые формы, схемы, механизмы, институты и инструменты, позволяющие внедрить и эффективно применять нововведение. В последние годы целый ряд авторов так же подчеркивали, что эффективное применение инноваций невозможно без соответствующих адаптивных организационных экономических институциональных и мотивационных мероприятий, делающих применение этого новшества эффективным. К таким инструментам принято относить и получившие в промышленности большую популярность требования к локализации. Уровень локализации выражается в доли проекта, который должен либо снабжаться, либо обеспечиваться поставками местных локальных компаний. Требования локализации по своему действию близки к различным, традиционным формам протекционизма, таким как квоты, тарифы или субсидии, которые ставят на рынке в более привилегированное положение местные компании. Такие требования предъявляются также к национальной принадлежности компании, которым разрешается импортировать определённые товары или инвестировать в определённые фирмы и секторы экономики.

Основными целями, которые пытались достичь с помощью этого инструмента является решение трех основных проблем, таких как: создание рабочих мест в собственной экономике, а не за рубежом; подпитка своих национальных компаний, с

целью повышения их конкурентоспособности; гарантии контроля над стратегическими отраслями. Формами реализации политики локализации могут являться требования, чтобы все материалы и комплектующие в инвестиционном проекте производились и поставлялись бы местными предприятиями, а также протекционистские требования к лицензированию, создающие преимущества местным предприятиям и товарам. Одной из форм локализации является дискриминация иностранных предприятий и их товаров за счет более жестких требований к качеству и длительных процедур проверки. В характеристике специализации сельскохозяйственного производства в условиях командно-административной экономики показатель уровня локализации практически не применялся. Очевидно, что при массовом применении в последнее время в производстве АПК инновационных иностранных технологий, не следует забывать и о вышеперечисленных мерах, стимулирующих процессы локализации.

Как отмечают Рысьмятов А.З. и Кириченко А.О. одной из важнейших причин большинства неудач в рыночной аграрной реформе «...явилось игнорирование и недостаточный учет теории и практики экономической трансформации, которая предполагает, что в ходе таких трансформаций создаются новые конфигурации производственных факторов во времени и пространстве. Они приводят к противоречию между технической и технологической основой нового способа производства и ее институционального оформления, требующего новых отраслевых, социальных и бизнес структур; механизмов хозяйственного саморегулирования, адекватных новым условиям, моделей предпринимательского поведения и менталитета людей, государственной экономической политики и т.д.» (Рысьмятов, 2013. С. 89).

В условиях плановой командно-административной экономики проблема углубления специализации и повышения концентрации производства в сельском хозяйстве решались в основном путем укрупнения предприятий и развития внутрихозяйственной специализации на основе более высокой концентрации производства. Если хозяйство имеет возможность свободно маневрировать ресурсами, а дальнейшая специализация является инициативой, исходящей непосредственно от производителей сельхозпродукции, каждый из них, исходя из имеющихся ресурсов, берет рациональный размер производства и решит вопрос о включении в состав предприятия комплекса вспомогательных и обслуживающих отраслей (Чуев, Балашова, 2009. С. 152).

В 70-х годах ряд ученых экономистов-аграрников таких как Боев В.Р.,

Джахангиров, Макеенко М.М., Малофеев Т.Е., Негру-Воде А.С., Овчинников В.Н., Оглоблин Е.С. и другие выдвинули тезис о том, что возможности внутривоспроизводительной специализации за счет увеличения размера хозяйства при существовавшей на тот момент технической и технологической базы практически исчерпаны.

В связи с этим ЦКПСС и советом министров СССР в 1976 году было принято постановление «О развитии сельскохозяйственной специализации на базе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции». Основным направлением реализации этого постановления было создание межхозяйственных агропромышленных объединений и предприятий.

В Краснодарском крае практически во всех районах были созданы и до начала 90-х годов успешно работали межхозяйственные предприятия по откорму крупнорогатого скота, межхозяйственные комбикормовые заводы, а также предприятия других направлений, позволявшие провести в сельскохозяйственных предприятиях более глубокую специализацию, повысить за счет этого концентрацию производства, техническую оснащенность, углубить разделение труда и повысить эффективность производства. Однако эффективность этих форм интеграции и кооперации снижалась в силу ограниченности товарно-денежных отношений, отсутствие достаточной финансовой и хозяйственной самостоятельности предприятий и как следствие достаточных экономических ориентиров, стимулов и мотивов, что часто приводило к низкому качеству работы и услуг, а также к несоблюдению сроков и договорных обязательств между участниками агропромышленных и кооперативных объединений, и ассоциаций.

В условиях существовавшей тогда экономики доля прошлого труда, овеществленная в сырье, техники, удобрениях и материалах была довольно незначительной. Значительная часть материалов, работ, услуг, семян, молодняка скота, саженцев растений и животных производилось непосредственно на самом предприятии, часто не имевшего для этого ни достаточного уровня концентрации производства, ни адекватной технической базы. Не случайно все методические указания по определению уровня специализации сельскохозяйственного предприятия предлагают определять ее по доли отрасли в структуре товарной продукции, без учета коэффициента локализации, как это принято в промышленности.

В связи с объективным трендом, который состоит в том, что в современных условиях с развитием рынка производственных и социальных услуг, а так же

производственно-обслуживающей кооперации и аутсорсинга происходит объективный процесс делегирования сельскохозяйственного производства, поэтому уже сейчас при оценке уровня специализации с/х предприятия необходимо как и в промышленности применять коэффициент локализации, показывающий какую часть производственных и бизнес процессов аграрные предприятия выполняют своими силами и средствами.

Например, показатель того, какую долю в стоимости продукции составляют затраты на работы, услуги, сырье и продукцию сторонних организаций. Из отчета по уборке или какая часть сельскохозяйственной культуры убирается силами и средствами, а какая средствами сторонних организаций.

Термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка (от англ. «outsourcing») и дословно переводится как использование чужих ресурсов. Иными словами, аутсорсинг — это передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Таким образом, аутсорсинг - это стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении (*Рысьмятов, 2009. С. 43*).

Применение аутсорсинга на Западе началось в конце 80-х годов в сфере информационных технологий, но к настоящему времени практика вывода непрофильных активов распространилась уже достаточно широко, охватив практически все отрасли экономики. По свидетельству журнала Fortune, как минимум 90% современных западных предприятий уже передали на аутсорсинг хотя бы одну функцию своего производства. А такие предприятия, как Toyota, Honda, Chrysler делегируют сторонним организациям порядка 70% бизнес-процессов, которые ранее они выполняли самостоятельно.

Компания-заказчик может, используя аутсорсинг второстепенных функций, сконцентрироваться на тех, которые свойственны именно ей, то есть на своей специфике. В отличие от субподряда, аутсорсинг - это стратегия управления компанией, а не просто вид партнерского взаимодействия, он предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании.

Аутсорсинг или привлечение ресурсов других организаций, которые уже зарекомендовали себя на рынке с наилучшей стороны, обеспечивают необходимый качественный уровень продуктов и услуг (*Рысьмятов, 2008а. С. 47*).

Вынесение отдельных функций и бизнес-процессов за пределы компании предполагает передачу аутсорсеру также и ответственности за их выполнение, что при разумном построении системы контроля значительно сокращает и соответствующие расходы. Сокращение количества подразделений несет с собой сокращение уровней управления, рационализацию структуры управления.

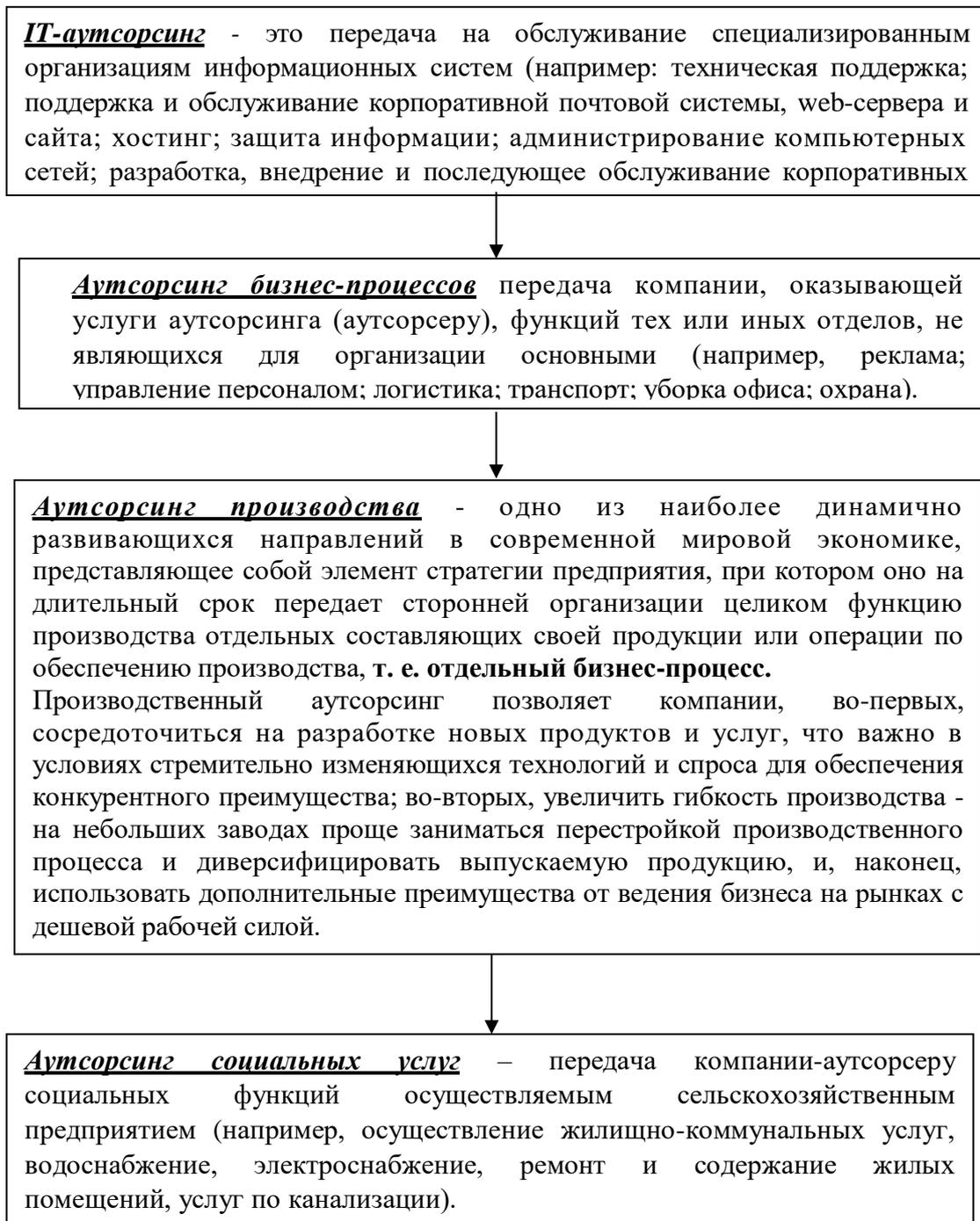


Рис. 1. Классификация видов аутсорсинга. Систематизировано и составлено авторами

Это также возможность использовать новейшие достижения в сфере коммуникаций и обработки информации, а также современные средства управления на основе компьютерных технологий, которыми обладают аутсорсеры.

В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

В условиях жесткой конкуренции выживают и добиваются успеха те компании, которые ведут свой бизнес наиболее эффективным способом, достигая снижения непроизводительных расходов при сохранении безупречной репутации за счет высокого качества продукции, товаров, работ или услуг. В связи с этим перед многими организациями встает вопрос - выгодно ли содержать собственный штат программистов, бухгалтеров, другого персонала или передать их работу на сторону, специализированной компании? В Европе и Америке на протяжении последнего десятилетия компании все чаще отдают расчет заработной платы сторонним организациям. В некоторых странах данный показатель достигает 70% от общего числа участников предпринимательского процесса.

В настоящее время в связи с формированием новых производственных бизнес структур и в аграрной сфере активно распространяется аутсорсинг, то есть кооперация с фирмами-резидентами, в том числе и через развитие форм вертикальной интеграции.

Аутсорсинг бизнес-процессов предполагает передачу для выполнения силами и средствами сторонней организации бизнес-процессов, которые, как правило, не являются для предприятия основными системообразующими.

В странах с развитой рыночной экономикой где процессы аутсорсинга развиваются уже несколько десятков лет наиболее распространенными для передачи на аутсорсинг, то есть для выполнения силами и средствами сторонних организаций, которые и в условиях нашей страны рекомендуется передавать кампаниям-аутсорсерам являются следующие:

- бизнес-процессы, тесно связанные с производством, но не входящие в сферу основной деятельности предприятий, а осуществляющие, обеспечивающие, обслуживающие и вспомогательные функции;

- бизнес-процессы, определяющие стратегию и тактику развития бизнеса предприятия, но при этом не являющиеся ее основной деятельностью и требующие соответствующего оборудования, а также специализированной подготовки сотрудников, осуществляющих выполнение этих функций. Каковыми являются бухгалтерские и юридические услуги, маркетинг, IT-технологии, подбор и обучение персонала, реклама и т.д.;

- бизнес-процессы которые не требуют высокой квалификации сотрудников, но предполагают большие затраты труда при монотонном характере производственных процессов (уборка помещений, курьерские услуги, не квалифицированный ручной труд при производстве, заведение больших объемов информации в базы данных и т.д.).

Передача части бизнес и производственных процессов на аутсорсинг даёт предприятиям новые экономические возможности и вместе с тем накладывает на них ряд ограничений. К таким возможностям и факторам обуславливающих эффективности данного шага относятся:

- специализация предприятия и фокусирование его деятельности на основных процессах производства и бизнес-процессах как фирмы заказчика, так и аутсорсера, что дает возможность повышения уровня концентрации и как следствие усилить эффект масштаба и получить синергический эффект;

- возможность использование специализированного оборудования, высококвалифицированных кадров, новых знаний и технологий, которых невозможно ближайшее время использовать в рамках существующего предприятия;

- снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процессов через передачу данных рисков от предприятия – аутсорсеру;

- концентрация производственных ресурсов предприятия и их высвобождение для более значимых целей, что обеспечивает получение синергического эффекта;

- возможность использования фактора рыночной конкуренции между исполнителями – аутсорсерами;

- возможность сокращения влияния на эффективность предприятия неуправляемых, с ее стороны, факторов, таких как нехватка комплектующих и т.д.;

- возможность доступа к дополнительным финансовым ресурсам через механизмы фондового рынка и таким образом повышение инвестиционной привлекательности предприятия;

- возможность усиление процессов бюджетирования и более жесткого контроля над издержками, которые по аутсорсинговым договорам определяются контрактом, а также сокращение издержек и снижение стоимости бизнес-процессов;

В настоящее время, когда экономика нашей страны переживает период рыночных трансформационных преобразований, заключающихся в формировании и развитии бизнес-структур, рыночных институтов, механизмов и инструментов менеджмент восстановительного роста менеджмент предприятий вынужден переосмыслить традиционные сложившиеся схемы взаимодействия предприятий, а также подходы к их оптимальному размеру и специализации. При этом, как и во всем мире, в большинстве случаев одним из наиболее эффективных решений вместо создания крупных многоступенчатых, интеграционных формирований является аутсорсинг (*Рысьмятов, 2008б. С. 70*).

Передача аутсорсерам функций выполнения информационных технологий, технического обслуживания и ремонта, транспортных перевозок, бухгалтерского учета и части логистических функций в последние десятилетия стали привычными и получили широкое развитие в агропромышленном комплексе нашей страны (*Рысьмятов, Балашова, 2009. С. 87*). Вместе с тем, переход на аутсорсинговые схемы предполагает определенную открытость и публичность предприятий.

В настоящее время в нашей стране наметились устойчивые тенденции на уход от «серых» схем ведения бизнеса и деления бухгалтерской отчетности на отчетность «для внутреннего пользования» и «официальную», что так же способствует переходу на аутсорсинг. Однако непрозрачность ведения бизнеса все еще присуще многим предприятиям, а это в свою очередь сдерживает установление доверительных отношений, необходимых для перехода на аутсорсинг. Это приводит к тому, что часть активов предприятия находится в «теневом» обороте, а, следовательно, не может выступать обеспечением и по его обязательствам. Все это снижает финансовую устойчивость, ликвидность, а, следовательно, надежность и доверие обеих сторон, как заказчика, так и аутсорсера.

Предприятия часто боятся потерять контроль над ситуацией, они избегают доверять посторонним свои коммерческие тайны. Такие опасения являются не беспочвенными как для России, так и для фирм за рубежом и их решение лежит в тщательном выборе поставщика аутсорсинговых услуг с учетом его активов, опыта, финансовой и кредитной истории, и репутации, сложившейся на рынке.

Особенностью сельскохозяйственных предприятий является доставшаяся от советского периода, сложившаяся вертикальная интеграция, когда они ведут фактически «натуральное хозяйство» имея, в своём сходстве практически, все службы. Руководство таких предприятий часто пытается решить, вновь возникающие проблемы, путем создания новых собственных вспомогательных и обслуживающих подразделений.

Большой проблемой в развитии аутсорсинга в аграрной сфере часто является несвоевременность и низкий уровень качества предоставляемых услуг. Между тем, как показывает рыночный опыт развития предприятий-аутсорсеров эта проблема временна и быстро решается.

Рост рынка аутсорсинговых работ и услуг сдерживает и отсутствие детально проработанной правовой базы. Понятие «аутсорсинг» в российском законодательстве отсутствует, вместе с тем одним из возможных вариантов заключения договоров является договор возмездного оказания услуг, регламентированный главой 39 ГК РФ. Поэтому большинство авторов рекомендует, при заключении договором аутсорсинга, включать в него все существенные условия для договоров данного вида предусмотренные действующим законодательством (*Рысьмятов, 2007. С. 89*).

Алгоритм действий при принятии решений о эффективности и целесообразности передачи чисти производственных и бизнес-функций предприятию-аутсорсеру на наш взгляд должен быть следующим:

1) В начале необходимо проанализировать существующие на предприятии бизнес-процессы, с целью определить те, которые возможно и необходимо передать для выполнения компании-аутсорсеру. При их анализе необходимо, прежде всего, рассмотреть возможность и целесообразность передачи на аутсорсинг тех бизнес-процессов, которые перечислены выше как традиционные и передача которых наиболее распространена в странах, с рыночной экономикой, давно и широко применяющих аутсорсинг (*Рысьмятов, 2012. С. 11*). При этом необходимо, прежде всего, рассмотреть работу тех подразделений и отделов, которые характеризуются:

- малым масштабом производства, не позволяющим эффективно использовать высокопроизводительное оборудование;
- производящих продукцию или услуги рынок которых хорошо развит и которые можно купить по цене меньше чем собственные издержки;

- подразделений и отделов продукции и услуги, которых не отвечают современным требованиям качества и как следствие требующих модернизации, покупки дорогого и специализированного оборудования, переобучения персонала, отладки и настройки бизнес-процессов, что требует времени, когда при этом существует развитый рынок, предлагающий данные работы и услуги высокого качества.

2) Далее необходимо произвести расчеты и анализ себестоимости и структуры работ и услуг подразделений и отделов, намеченных к передаче на аутсорсинг. После чего их необходимо сравнить с ценами на работы и услуги предприятий-аутсорсеров.

3) Затем необходимо определить место, роль и качество работ и услуг, которые предполагается передать на аутсорсинг в бизнесе предприятия, а также требования к своевременности их выполнения с тем, чтобы, в случае заключения контракта с компанией-аутсорсером, подробно проработать в нем права, обязанности и ответственность сторон.

4) После этого необходимо определить должностное лицо ответственное за осуществление мониторинга своевременности, качества проведения работ и услуг предприятиями-аутсорсерами.

5) При принятии решения, о передачи части функций компании-аутсорсеру, не всегда следует стремиться к ценовому выигрышу, иногда определяющим становятся другие критерии. Необходимо сравнивать не просто цену услуги с затратами собственного подразделения, а смотреть на проблему с точки зрения «цена – качество – своевременность – риск».

Это особенно актуально связи с тем, что аутсорсинг, как и любая инновация, при своем внедрении, как правило, не дает немедленного экономического эффекта.

6) При этом необходимо учитывать, что основными выгодами при передаче части бизнес-функций компании-аутсорсеру является следующее:

- доступ к новым инновационным технологиям и знаниям;
- возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач;
- возможность пользоваться ресурсами, доступ к которым при собственном производстве был бы невозможен;

- решение проблем с привлечением обученного и удержанием высококвалифицированного персонала, а также с непрерывностью бизнес-процессов во время его отпусков, болезни обучения и так далее;

- повышение гибкости в управлении производственными ресурсами, так как предприятию не нужно беспокоиться о реструктуризации и перепрофилировании, а также связанных с этим изменением численности работников, объемов производства и т.д.;

- переложение и передача значительной части рисков связанных с передачей бизнес-функций на плечи компании-аутсорсера.

Все вышеперечисленные преимущества, как правило, достаются предприятию с гораздо меньшими затратами и не требуют длительных временных периодов и больших инвестиций на разработку инновационных технологий, реструктуризацию производства и бизнеса, и переобучение персонала.

Очевидно, что в настоящее время, когда основным трендом развития специализации и инновационной реструктуризации сельскохозяйственных предприятий на современном этапе является делокализация и аутсорсинг, со стороны государства необходимо формирование эффективной политики в стимулировании этих процессов. При этом в стимулировании процессов делокализации, на наш взгляд, вполне правомерно, было бы применять вышеперечисленные формы, механизмы и инструменты с целью создания протекционистской политики для специализированных предприятий, возникающих в результате политики делокализации и аутсорсинга.

Список литературы

1. Рысьмятов А.З., Следева Е.А. (2008). Аутсорсинг в системе экономических и организационных отношений // Экономика сельского хозяйства России, № 6, с. 43-53.

2. Рысьмятов А.З., Балашова И.В. (2009). Институциональные понятийно-теоретические и методологические основы сельскохозяйственной кооперации // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН, № 3, с. 85-89.

3. Рысьмятов А.З. (2013). Инновационные компоненты и сложившиеся детерминанты воспроизводственного процесса в плодоводстве (по материалам Краснодарского края): монография / А.З. Рысьмятов, А.О. Кириченко. Краснодар: КубГАУ, 190 с.

4. Рысьмятов А.З. (2009). К вопросу о рыночной концепции специализации и аутсорсинга в рамках регионального АПК / Рысьмятов А.З., Стародуб П., Наш А. // Международный с/х журнал, № 6, с. 41-44.

5. Рысьмятов А.З. (2012). Методические рекомендации по принятию решения о эффективности и целесообразности передачи части бизнес и производственных функций для выполнения силами и средствами предприятий-аутсорсеров / Рысьмятов А.З., Керашев А.А., Дьяков С.А., Кириченко А.О. // Майкоп: Изд-во «Магарин О.Г.», 16 с.

6. Рысьмятов А.З. (2007). Определение оптимального размера аграрного предприятия его специализации и границ аутсорсинга / Рысьмятов А.З., Дьяков С.А., Следева Е.А. // Экономика и математическое моделирование. Ежемесячный научный журнал МГТУ, №4, с. 84-91.

7. Рысьмятов А.З. (2008). Размер предприятия, его специализация и аутсорсинг / Рысьмятов А.З., Следева Е.А., Набока А.А. // Экономика сельского хозяйства России, № 7, с. 61-73.

8. Чуев И.Н., Балашова И.В. (2009). К вопросу об институциональных особенностях сельскохозяйственной кооперации / Чуев И.Н., Балашова И.В. // Terra Economicus, Т. 7, № 2-2, с. 150-153.

9. Шумпетер Йозеф (1982). Теория экономического развития: (Исслед. предпринимат. прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; Перевод с нем. В. С. Автономова и др. М.: Прогресс, 455 с.

10. Балашова И.В., Терещенко Т.А. Внедрение энергосберегающих технологий в целях повышения эффективности работы пищевых предприятий. // Новые технологии. 2018. № 1. С. 171-176.

11. Терещенко Т.А., Сидоренко И.С. Банкротство предприятий Российской Федерации. // Сфера услуг: инновации и качество. 2017. № 31. С. 8.