

УДК 334.021

АУТСОРСИНГ – НОВЫЙ СИСТЕМНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОДХОД ВОЗРОЖДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ

Хорев М.А.

Управляющая компания «Полимер», Москва

Подробная информация об авторах размещена на сайте

«Учёные России» - <http://www.famous-scientists.ru>

В статье рассмотрены понятийные принципы аутсорсинга с целью повышения эффективности его использования в системе управления производством и предпринимательской деятельности.

Системный подход в вопросах управления производством и предпринимательской деятельности, на современном этапе требует однозначного понимания происходящих процессов не только по существу, но и по терминологии. Ситуация усугубляется внедрением целого ряда терминов, пришедших из зарубежных экономик.

Одни из них, частности, в кадровой сфере, имея значимое звучание (мерчендайзер, супервайзер и пр.), имеют, по сути простые заменяемые значения, другие, имея однозначный перевод, приобрели у нас свои особенности ввиду того, что ранее в народно-хозяйственной деятельности таких механизмов не было. Так, понятие «лизинг» первоначально трактовалось, даже за рубежом, однозначно, как «аренда» в новой мировой экономической практике имеет свои особенности. Они обусловлены правом выкупа предмета аренды, ускоренной амортизации, разнообразием схем взаимоотношений субъектов договора и пр.

Статья посвящена важному аспекту промышленной деятельности – производственной кооперации. Внедрение новых элементов управленческих технологий вывело в свет понятие «аутсорсинг», как форму передачи полномочий по выполнению работ и ответственности за качество их исполнения.

Само понятие стало популярным, в периодической печати, в декларациях о внедрении новых форм хозяйственной деятельности, даже в дорожной рекламе. Но порой, кажется, что использующие его, не в полной мере определяют содержания этого термина. Если новый термин все же,

объективно, входит в наш обиход, мы должны определить некую регламентацию его применения, особенно это важно в сферах технических и естественнонаучных.

Продвигая аутсорсинг не только как термин, но и как новую форму производственно – экономических взаимоотношений, в литературе в основном опираются на опыт и примеры зарубежных компаний, и практически не обсуждается ранее накопленный отечественный опыт.

По сути, соответствуя знакомым, терминам - кооперация, субподряд, смежные работы, - новый термин в ряде опубликованных трактовок имеет слишком широкие понятие. Это вносит путаницу в его применении и мешает теоретическому и практическому выстраиванию производственно-технологической системы.

Для начала ограничим сектор его применения. Не все виды, передаваемых компанией, работ и полномочий следует относить к понятию «аутсорсинг»

Торгово-закупочные операции, проведение вспомогательных работ (строительных, ремонтных, изготовление приспособлений, оснастки, расходных деталей) собственно к аутсорсингу относятся, не могут.

Не может быть аутсорсером продавец или покупатель, исполнитель разовых работ и другие партнеры, договоры с которыми имеют свои особенностями. Торгово-закупочные договоры, в свою очередь, имеют особенность не только в части ответственности за качество и пр., но и по условиям оплаты и ценообразованию. Они в реальной практике, более гибки, быстрее скорректированы, дополнены и изменены

отзываясь на конъюнктуру, чем договоры производственного характера. Цепочка купли - продажи может быть растянута на много стадий, и вряд ли всех участников процесса можно даже с натяжкой справедливо причислить к участникам аутсорсинга.

К аутсорсингу следует отнести работы, только относящиеся непосредственно к производственно-технологическому процессу изготовления товарной продукции. Это можно отнести и к пищевой, и к нефтеперерабатывающей, и к любой другой промышленности.

Одновременно предприятие или частный предприниматель, например держатель патента или права на торговую марку, не имеющий возможности собственного производства (по каким либо техническим причинам) может всю товарную продукцию изготавливать на стороне, и это будет настоящий аутсорсинг. Одновременно сервисные работы обслуживающие этот процесс не входят в процесс аутсорсинга, т.к. не входят непосредственно в процесс создания продукта.

В большом машиностроительном производстве номенклатура деталей исчисляется сотнями тысяч разной сложности, веса от граммов до нескольких тонн, задействованы десятки предприятий смежников, которые изготавливают порой всего один узел, поступающий, в конечном счете, на основное производство. Субъекты этих производственных отношений могут быть приняты основой системы управления смежными работами. Дифференциация задач элементов производства по значимости и операциям позволит выстроить эффективную систему управления.

Организация работ на принципе кооперации и субподряда не нова и уходит корнями во времена ремесленничества и раннего этапа развития промышленности.

Более современным и жизненным примером организации и системного подхода к кооперации в промышленности может стать отраслевой принцип построения промышленности в нашей недавней истории. Основой финансирования и координации стали министерства, которые реально влияли на отраслевые научные и производственные процессы. Административная система выстроила строго регламентиро-

ванные отношения между предприятиями, построила пирамиду безусловной подчиненности, тем самым создала систему способную решать самые сложные производственные задачи.

В соответствии с административными задачами, министерства своими приказами и распоряжениями объединяли и системно выстраивали участников производственного процесса. Если необходимо было привлекать неподведомственные организации, то вопрос их участия определялся решениями вышестоящими институтами. Издержки системы, связанные с ведомственными барьерами, местничеством, штурмовщиной и пр., не умаляют созданных принципов организации смежных работ и кооперации в промышленности. Эти принципы могут использоваться в новых условиях, при организации аутсорсинга.

Экономика переходного периода приватизация привнесла массу примеров изменения, трансформации предприятий и целых отраслей промышленности.

Попытки создать из приватизированных предприятий, на первом этапе, отраслевые направления в рамках многопрофильных холдингов и финансово - промышленных групп, созданных под эгидой крупных коммерческих банков «Менатеп», «Инкомбанк», «Российский кредит» и других лидеров того времени в период 1995-1998 г.г. не оправдали себя. Они превратились в чисто коммерческие проекты, без какой-либо инновационной составляющей, с дальнейшей перепродажей предприятий, как непрофильных активов. Так произошло в свое время с компанией «РОСПРОМ», «Инком Капитал» и многими другими банковскими холдингами.

Очевидно, что банковский топ - менеджмент был ориентирован на быстрый финансовый результат и не был готов к управлению промышленностью.

Реструктуризации предприятий, избавление от непрофильных активов с целью повышения экономической эффективности является обычным делом в современной системе управления. Дробление производства, выделение новых структур в самостоятельные, связанные с материнской компанией только договорными отношениями на выполнение работ и услуг

не всегда достигают своей результативности. Отпущенные в свободное плавание, одни из них, найдя заказы на стороне, выжили, другие утонули в рыночной пучине, третьи, продолжают играть роль тех же сервисных служб для материнской компании и соответственно, сохраняя, а то и увеличивая ее издержки.

Последние годы характеризуются в экономике образованием производственных структур нового типа - крупных вертикально - интегрированных корпораций, особенно в ключевых отраслях (газоперерабатывающей, нефтехимической и металлургической). Одновременно с увеличением их капитализации очевидно повышение влияния на них государства.

Для решения особоважных стратегических задач страны создаются государственные корпорации и холдинги, в числе которых входят предприятия со смешанным капиталом. По своим задачам, принципам управления они стали похожи на Главные управления министерств советского периода.

Подбор и формирование предприятий в составе корпораций проведен так, чтобы в условиях кооперации они были способны квалифицированно и качественно выполнить делегированные задачи, направленные на решение поставленных задач.

Итак, и те и другие формирования в основном провели отбор необходимых предприятий для решения возложенных задач. Одной из ключевых организационных целей является определение задачи и основных исполнителей – аутсорсеров.

Таким образом, укрупнение и монополизация корпораций создает предпосылки к созданию крупномасштабного, системного аутсорсинга.

Следует остановиться на полномочиях, ответственности и контроле аутсорсера. В целом в промышленности, независимо от отраслевой и ведомственной принадлежности имеется система контроля, которая зависит от вида и назначения, уровня ее ответственности изделия. Входной контроль сырья или полуфабрикатов, промежуточные контроль физических и химических свойств, геометрии, выходной контроль и др., вплоть до 100% контроля продукции, в зависимости от ответствен-

ности детали – все это атрибуты системы контроля качества.. Строгий контроль поставщика, наличие у него системы качества является неотъемлемой частью сертификации конечной продукции и изделий выпускаемых заказчиком.. Но это относится уже больше к вопросам управления системой качества, поэтому дальнейшее обсуждение данного вопроса оставим.

Однако эти вопросы непосредственно относятся к выбору партнера – аутсорсера. Некоторые авторы при выборе аутсорсера рекомендуют использовать конкурсы и тендеры, как наиболее объективный способ. Сегодня ясно, что тендеры не могут на деле дать объективной оценки кандидата. Ценовая борьба, конъюнктурные связи, необоснованные обязательства кандидата и следующие за этим несправедливые решения, практически полностью дискредитировали, этот механизм отбора среди производителей разных направлений.

Основой выбора аутсорсера при делегировании выполнения работ должно стать объективное изучение возможностей производства, системы контроля качества и квалификации персонала. При административном влиянии на исполнителя работ (если речь идет о госзаказе и пр.)– этот процесс упрощается. Каждый узел, деталь и другое изделие должно поступать к заказчику с сопроводительной документацией и соответствовать утвержденному регламенту подтверждающей ее качество.

Основным документом, определяющим взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, сегодня остается договор, в котором содержатся все его условия выполнения. При выполнении работ госкорпорациями, их партнерами и исполнителями применяются договора в форме государственного контракта или госзаказа, форма и основные требования к которым регламентируются уже Гражданским кодексом Российской Федерации.

Подведем итоги:

Аутсорсинг – разновидность производственных работ, поручаемых другим производственным предприятиям и относящимся непосредственно к основному технологическому процессу по выпуску продукции предприятием – заказчиком.

Создание крупных вертикально – интегрированных промышленных компаний, государственных корпораций создают существенные предпосылки к восстановлению широкомасштабной системы промышленной кооперации (аутсорсинга) в новых условиях.

Системно-организационной целью аутсорсинга является постановка задачи, которой предшествует экономическая и проектно - конструкторская проработка.

Выбор партнера - аутсорсера должен осуществляться на основе тщательного

анализа возможности выполнения им заказа, квалификации персонала, системы контроля качества, а также на основе регламентов установленных заказчиком.

Использование аутсорсинга возможно на промышленных предприятиях, имеющих разные объемы производства, относящихся к различным отраслям, могут иметь свою специфику и гибкость. Его применение может стать эффективным организационно – производственным инструментом промышленного менеджмента.

OUTSOURCING — A NEW SYSTEM-ORGANIZATIONAL APPROACH REVIVAL OF INDUSTRIAL COOPERATION

Khorev M.A.

Management company “Polimer”, Moscow

The article deals with conceptual principles of outsourcing to improve the efficiency of its use in the management of production and business activities.