
УДК 338.436.33 (470.620)

ББК 65.32 (2Рос–4Кра)

X 98

А.Ш. Хуажева

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой учета и финансирования Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (8772) 59 39 53, e-mail: ramonamaykop@rambler.ru.

З.А. Джаримова

Кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и финансирования Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (8772) 57 43 54, e-mail: zarema_ask@mail.ru.

Обоснование экономической эффективности реализации аутсорсинговых отношений в АПК

(Рецензирована)

Аннотация. Обоснована возможность реализации аграрного аутсорсинга в российской агроэкономике на примере агропромышленного комплекса Краснодарского края. Предложена организационно-экономическая модель аутсорсинговых отношений в региональном АПК края. Рассмотрены существующие методики, которые могут использоваться для оценки эффективности применения аграрного аутсорсинга.

Ключевые слова: аграрный аутсорсинг, аутсорсинговая модель хозяйствования, агропромышленный комплекс, аутсорсинговый центр, кластерная экономика, конкуренция, экономическая эффективность.

A.Sh. Khuazheva

Doctor of Economics, Professor, Head of the Accounting and Finance Department of Adyghe State University, Maikop. Ph.: (8772) 59 39 53, e-mail: ramonamaykop@rambler.ru.

Z.A. Dzharimova

Candidate of Economics, Associate Professor of the Accounting and Finance Department of Adyghe State University, Maikop. Ph.: (8772) 57 43 54, e-mail: zarema_ask@mail.ru.

Substantiation of economic efficiency of implementation of outsourcing relations in agroindustrial complex

Abstract. The paper describes grounds for realization of agrarian outsourcing in the Russian agro economy on the basis of the agro-industrial complex of the Krasnodar territory. The authors propose the organizational-economic model of outsourcing relations in the regional agro-industrial complex. The current methodology which can be used to assess the effectiveness of the application of the agrarian outsourcing is examined.

Keywords: agricultural outsourcing, an outsourcing economic model, the agroindustrial complex, outsourcing center, the cluster economy, competition, economic efficiency.

В настоящее время аграрная политика должна исходить из необходимости устойчивого и эффективного функционирования агропромышленного комплекса, удовлетворения потребности населения, высокой мотивации труда работников и развития сельских

территорий. Внедрение аграрного аутсорсинга является одним из приоритетных направлений развития агропромышленного комплекса регионов интенсивного аграрного производства.

В условиях высокой конкуренции развитие АПК во многом определяет

ся системой экономических отношений сельскохозяйственных товаропроизводителей с предприятиями перерабатывающей сферы и торговли и других обслуживающих отраслей. Для их нормальной и успешной деятельности необходимо дальнейшее развитие кооперации, интеграции, создание агропромышленных функциональных продовольственных кластеров, агропромышленных ассоциаций и объединений и др.

«Аграрный аутсорсинг» — это форма хозяйствования в агропромышленном комплексе, связанная с развитием экономических отношений и формированием кластерной формы организации экономики, базирующаяся на длительном сотрудничестве и высоком уровне доверия между участниками, включающая перераспределение ресурсов, за счет сосредоточения на главном виде деятельности и передаче вспомогательных, второстепенных функций внешним специалистам (исполнителям), с делегированием контроля и ответственности через контрактную форму отношений.

Основой стратегии аутсорсинга служит принятие управленческого решения: либо самостоятельное производство, либо покупка (размещение производства) продукции на стороне. Большое значение имеет правильный выбор партнера. У заказчика должен быть налажен бизнес, его бренд должен быть известным. В этом случае элементы бизнес-процессов можно передавать в аутсорсинг поэтапно с минимальным риском. Считаем, что степень риска гораздо снижается при *налаживании связей на районном или региональном уровне* при развитии производственных кластеров. Необходимо разделить все бизнес-процессы на относительно самостоятельные элементы и в их рамках сравнивать свои возможности с тем, что могут сделать конкуренты или другие компании на рынке. Такой сравнительный анализ конкурентных преимуществ должен стать постоянным элементом развития бизнеса.

С учетом разработанной нами стратегии развития отраслевых кластеров в

Краснодарском крае и проведенных исследований влияния кластерной формы организации экономики на процессы взаимодействия между всеми ее участниками предполагаем, что будет востребована и актуальна аутсорсинговая модель введения бизнеса в АПК края. В долгосрочной перспективе данный сельскохозяйственный регион и образующий его ядро агропромышленный кластер будут наращивать свою конкурентоспособность на российском и международном агрорынках. «Завоевание» конкурентных преимуществ, является основой интенсивного развития новых форм бизнеса, таких, как аграрный аутсорсинг.

Механизм реализации концепции развития аутсорсинговых отношений в крае предполагает развитие инфраструктуры АПК и в частности *создание аутсорсингового регионального центра*, способствующего возможности усиления экономических связей и налаживанию тесного сотрудничества крупного и мелкого аграрного сектора (рис. 1).

Результатом реализации концепции аутсорсинговой модели хозяйствования является создание благоприятного бизнес-климата экономически эффективной деятельности субъектов системы АПК региона, способствующего повышению конкурентоспособности и достижению стратегических целей его развития, что и определяет перспективность использования аграрного аутсорсинга в развивающейся российской экономике.

Происходящие в настоящее время изменения в региональном АПК края свидетельствуют о том, что объективно растет необходимость формирования современной среды обитания и жизнедеятельности сельхозтоваропроизводителей, а также использования рыночных инструментов координации деятельности товаропроизводителей, по формированию на районном (межрайонном) уровне АПК региона аутсорсинговых центров. Отсутствие адекватных рынку институтов аутсорсинга сдерживает дальнейшее развитие специализации, рынков сырья, полуфабрикатов и услуг в АПК.

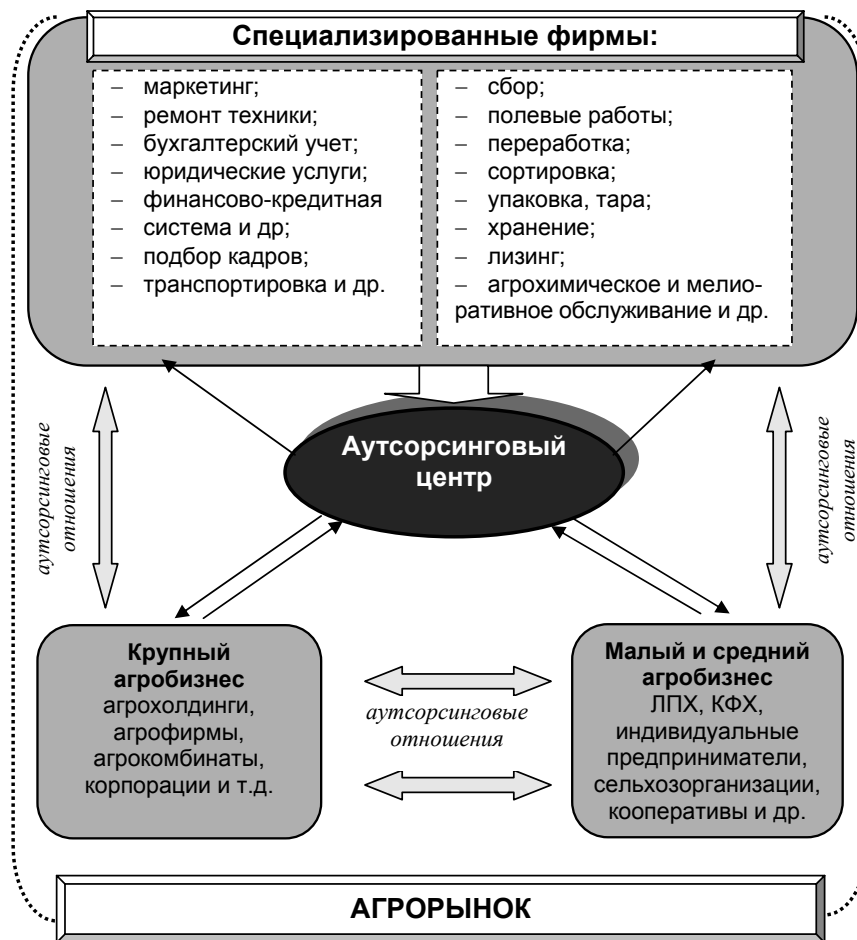


Рисунок 1. Организационно-экономическая модель аутсорсинговых отношений в региональном АПК Краснодарского края

В развивающейся агроэкономике РФ создание аутсорсинговых компаний — нормальный эволюционный путь развития рыночной инфраструктуры.

Предполагаем, что создание и функционирование регионального аутсорсингового центра, предоставляющего аутсорсинговые услуги предприятиям разных форм хозяйствования АПК, будет способствовать преодолению неэффективности деятельности предприятий в частности малого агробизнеса, его поддержки и обеспечения конкурентоспособности; дальнейшему тесному сотрудничеству крупного и мелкого аграрного сектора региона; развитию отраслевых кластеров; эффективности реализации перспективных нацпроектов и достижения финансово-экономической самостоятельности края.

Аутсорсинговый центр обеспечит предприятия малого и среднего агро-

бизнеса необходимыми ресурсами и функциями для эффективной рыночной деятельности и обеспечит для предприятий-заказчиков достижение преимуществ аграрного аутсорсинга.

Рассмотрим *возможный эффект и эффективность* создания такого элемента рыночной инфраструктуры как аутсорсинговый центр (рис. 2).

Эффективность аутсорсингового центра для предприятий-участников определяется тем, что делегирование задач, полномочий и ответственности основано на выделении организацией своих ключевых компетенций и помогает ей определить свою конкурентоспособность и добиться стабильности и устойчивости. Создание аутсорсингового центра, которому предприятия-участники делегируют свои задачи, полномочия и ответственность, обеспечивает для каждого из них достижение



Рисунок 2. Синергетический эффект создания аутсорсингового центра в Краснодарском крае

следующих преимуществ аутсорсинга: сосредоточение усилий на основной, ключевой деятельности; специализация; получение более качественных услуг по лучшему соотношению «цена-качество»; оптимальное распределение ресурсов и, соответственно, снижение издержек и рост дохода; повышение управляемости предприятием.

Эффект от создания и деятельности регионального аутсорсингового центра во главе с управляющей компанией для участников центра определяется тем, что участники заинтересованы в разработке и реализации единой политики ценообразования, маркетинговой стратегии, стратегии взаимодействия с органами власти и рыночными агентами.

Задачами формирования аутсорсингового центра в регионе являются:

- создание системы, способствующей как реализации продукции и услуг малых и средних предприятий АПК;
- обеспечение региональных предприятий современной инфраструктурой поддержки их деятельности;
- увеличение объемов товаропотоков;
- рост валового регионального продукта;

- привлечение инвестиций в регион для развития экономики;

- создание механизма, призванного обеспечить новые рабочие места, сформировать благоприятные для предприятий условия ведения бизнеса, что обеспечит в будущем рост поступлений в бюджет.

Формирование кооперационных связей через систему субконтракции и взаимодействие между предприятиями на контрактной основе (развитие аутсорсинговых отношений), получение инвестиций для реализации проектов и развития бизнеса, получение необходимой информации о состоянии и перспективах рынка — все эти аспекты направлены на формирование эффективной рыночной среды в регионе.

Обеспечение комплексного развития региона должно способствовать созданию региональной экономической среды, характеристики которой — развитая рыночная инфраструктура, благоприятные условия ведения бизнеса — окажут стимулирующее воздействие на экономику Краснодарского края. Организуемое аутсорсинговым центром взаимодействие между предприятиями способствует насыщению внутреннего агрорынка и создает потенциал для вы-

хода на новые рынки сбыта. Предложение по размещению на территории края инновационной инфраструктуры, в качестве регионального аутсорсингового центра, отнесены к стратегии развития АПК края и даст значительный импульс развитию региона.

В рамках реализации механизма концепции развития аутсорсинговых отношений в АПК заключительным этапом является сравнительный анализ конкурентных преимуществ аутсорсинговой модели на основе расчета экономической эффективности применения данной модели ведения бизнеса.

Для обоснования решения о применении аутсорсинга предприятие АПК должно произвести *оценку эффективности применения аутсорсинга*. Для того чтобы принять окончательное решение о его использовании, необходимо рассчитать экономическую эффективность применения аутсорсинга, так как в конечном итоге, определяющим и решающим фактором при принятии решения об аутсорсинге является достижение конкурентных преимуществ.

За рубежом оценка эффективности применения аутсорсинга достаточно формализована и основывается на применении целого ряда показателей, закрепленных в контракте об аутсорсинге. В российской практике оценка того или иного бизнес-процесса только начинает развиваться, существующие методики экономической целесообразности аутсорсинга рассматриваются в основном в отраслевом аспекте. Расчет количественных показателей оценки эффективности применения аутсорсинга затруднен из-за необходимости разделения бизнес-процессов, определения объективной стоимости собственных процессов, сложностей в сравнении и поиске эталонных показателей эффективности бизнес-процессов.

Рассмотрим существующие методики, которые могут использоваться для оценки эффективности применения аутсорсинга, выявим их преимущества и недостатки.

Методика, основанная на использовании бенчмаркинга, состоит в том, что компанией, использующей аут-

сорсинг, выбираются предприятия-конкуренты для сравнения показателей и бизнес-процессов, выполняемых самостоятельно и переданных на аутсорсинг, обобщенные данные исследуются и сравниваются. В целях завоевания прочного положения на агрорынке при обосновании выбора услуги аутсорсинга необходимо активно использовать механизмы бенчмаркинга для гибких и выгодных структурных альянсов между сервисными предпринимательскими структурами и малыми формами хозяйствования АПК. К основным показателям относятся доли рынка, освоение новых изделий, численность сотрудников и т.д., которые сравниваются с аналогичными показателями предприятия конкурента после осуществления аутсорсинга. В случае положительных результатов сравнения предприятие, использующее аутсорсинг, делает вывод об эффективности его использования.

Для определения эффективности деятельности организации, применяющей или предполагающей применить в своей деятельности аутсорсинг, необходимо количественно оценить прочность ее конкурентной позиции по сравнению с позициями конкурентов и показать, что она функционирует эффективнее других. Существует методика оценки целесообразности применения аутсорсинга по *невзвешенным рейтингам*, которая применяется в организациях фармацевтической промышленности РФ (ЗАО «Верофарм», ЗАО «Брынцалов А» и др.) [1]. Достоинством данной методики является ее универсальность, так как наряду с рассмотренными ключевыми факторами успеха можно предусмотреть и другие, влияющие на результативность организации.

Комплексная модель оценки управленческого решения по использованию компанией аутсорсинга предложена Синяевым В.В. Данная методика расчета экономической целесообразности аутсорсинга основана на *расчете и соизмерении индексов рыночной устойчивости для получения коэффициента экономической целесообразности аутсорсинга* [2].

Выбор бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг должен быть не просто способом сокращения затрат, а обоснованным выбором из возможных альтернатив — сохранение процесса во внутрифирменной иерархии, возможное расширение и/или продажа, передача на аутсорсинг с целью получения преимуществ от его использования. Алгоритм определения бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг предполагает последовательное выполнение мероприятий по выявлению бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг с целью повышения качества и эффективности исполнения делегируемых процессов. Он позволяет предприятию качественно оценить собственные процессы и на основе комплексного, последовательного анализа определить не только требующие делегирования бизнес-процессы, но минимизировать возможные риски от принятия такого решения об аутсорсинге.

Методика, основанная на финансовом инструментарии, предполагает сравнение затрат на выполнение бизнес-процесса собственными силами и цены приобретения данного бизнес-процесса у сторонней организации. К преимуществам данной методики можно отнести то, что она позволяет количественно оценить эффективность использования аутсорсинга, рассматривая конкретный процесс и затраты на его выполнение. Значительным недостатком методики, который может способствовать ошибочному решению предприятия об использовании аутсорсинга, является то, что рассматриваются исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга, но не учитываются качественные эффекты при использовании аутсорсинга.

Данные методики не дают возможности оценить достижение всех возможных преимуществ аутсорсинга, весьма ограничена область оценки эффективности использования аутсорсинга. В анализируемых методиках акцентируется внимание на отдельных критериях в качестве показателя эффективности аутсорсинга (например, оценка эффективности использования

аутсорсинга оценивается как снижение показателей, связанных с издержками компаний, делегирующих свои бизнес-процессы), но оценка данных показателей важна при рассмотрении отдельных сторон деятельности компаний, делегирующих задачи, полномочия и ответственность. Надо отметить, что данные подходы вполне применимы при анализе с конкретной целью: оценки достижения конкурентных преимуществ, характера структуры затрат или других. Но они не дают полного представления о целесообразности аутсорсинга, эффективности использования делегирования задач, полномочий и ответственности. Каждая методика в отдельности не учитывает многообразия возможных преимуществ аутсорсинга, обусловленных делегированием задач, полномочий и ответственности для выполнения необходимых бизнес-процессов и совершенствованием структуры предприятия.

В целом следует отметить, что возможности использования различных методик оценки эффективности применения аутсорсинга базируются на основных принципах анализа экономической эффективности. Важнейшие принципы анализа экономической эффективности предусматривают *соотношение затрат и выгод, получаемых в связи с реализацией определенных действий*. При аутсорсинге затраты могут осуществляться как в ограниченные промежутки времени (например, поквартально, ежегодно и так далее в зависимости от условий аутсорсингового контракта), так и постоянно, а выгоды имеют эффект от достижения какого-либо преимущества аутсорсинга. Характер затрат и результатов при аутсорсинге различен: затраты имеют определенный объем; результаты носят ожидаемый характер.

Предприятию-заказчику аутсорсинговых услуг важно определить, с помощью каких показателей можно оценить эффективность использования аутсорсинга, для того чтобы достигнутые результаты соответствовали целям и задачам заключения аутсорсингового контракта и отражали понятные коли-

чественные оценки взаимодействия с исполнителем.

Оценка эффективности применения аутсорсинга предприятиями АПК осуществляется путем соотнесения эффектов, получаемых при использовании аутсорсинга и затрат на его проведение. Эффективность определяется на основе сравнения по затратам и результатам, то есть по «приростным» величинам оценочных показателей. Такое сравнение можно осуществить по принципам: «до» и «после» аутсорсинга, «с осуществлением аутсорсинга» и «без осуществления аутсорсинга». То есть предприятие оценивает, насколько изменилась разница между приростными величинами затрат и результатов по итогам применения аутсорсинга, чем больше эта разница, тем эффективнее аутсорсинг.

При определении эффективности следует учитывать, что затраты могут быть осуществлены в одном периоде, а результат может быть получен только в следующем периоде, например, по условиям аутсорсингового контракта снижение издержек может быть достигнуто в течение определенного периода времени, а оплата аутсорсингового контракта осуществляется раз в год и т.п. Это следует учесть при расчетах (осуществлять соотнесение эффектов (результатов) и затрат в сопоставимых ценах).

Привлекательность предлагаемого метода в том, что он, во-первых, позволит оценить окупаемость затрат; во-вторых, планировать и реализовывать только эффективные решения; в-третьих, осуществлять сравнительный анализ эффективности и скорости окупаемости различных решений, выбирая в зависимости от стратегии компании решения (мероприятия), нацеленные на краткосрочную или долгосрочную перспективу, то есть в зависимости от эффективности осуществления аутсорсинга тем или иным исполнителем предприятие-заказчик может выбирать краткосрочное (до года) или долгосрочное (от одного года) заключение аутсорсингового контракта; в-четвертых, определить стратегию развития компании как формирование

структуры компании и деловых связей вокруг нее и поэтапное включение или выключение различных подразделений в состав компании, планирующей использование аутсорсинга.

Эффект от применения аутсорсинга в зависимости от целей его использования, а также система показателей, которые позволяют оценить эффекты от применения аутсорсинга предприятиями АПК представлены в таблице 1.

Одним из основных направлений развития АПК Краснодарского края в настоящее время является инфраструктурное обеспечение АПК; необходимо освободить сельхозтоваропроизводителя от выполнения различных функций обслуживания производства и сосредоточить их усилия на главном виде деятельности, а в качестве одного из приоритетных направлений определить работу по оказанию сельскохозяйственным товаропроизводителям сервисных услуг.

К основным причинам применения аграрного аутсорсинга в Краснодарском крае отнесены следующие:

- повышение качества производимой продукции, предоставляемых услуг, выполняемых работ, особенно в условиях глобализации, а уровень затрат в свою очередь стабилизируется или уменьшается;
- положительная динамика появления более совершенных технических комплексов и технологических разработок;
- в распоряжении руководителей аграрных предприятий имеется широкий выбор методов управления, систем программного обеспечения и консультантов, располагающих собственными методиками, призванными повысить конкурентоспособность организации;
- помощь руководителям в принятии трудных решений;
- наличие периодически выполняемых работ: ремонтные работы сельскохозяйственной техники и животноводческих комплексов, техническое обслуживание зданий;
- наличие операций, требующих специального оборудования (агрохимическое обслуживание);

Таблица 1

Эффект от использования аграрного аутсорсинга

Цель использования аграрного аутсорсинга	Планируемый результат от использования аграрного аутсорсинга	Показатель оценки эффекта
Повышение прибыльности агробизнеса	Повышение прибыльности и рост объемов сельскохозяйственного производства. Увеличение инвестиционной привлекательности.	Прибыль балансовая; прибыль на единицу продукции; рентабельность.
Специализация (концентрация) на основном виде деятельности	Повышение прибыльности производства связанного с основным продуктом, снижение затрат на неосновное производство. Применение передовых технологий. Повышение эффективности основных производственных функций.	Прибыль, получаемая от производства и сбыта сельскохозяйственной продукции. Повышение качества сельскохозяйственной продукции. Увеличение качества услуг обеспечения производства.
Повышение управляемости	Повышение управляемости, улучшение контроля бизнес-процессов. Гибкое использование трудовых ресурсов. Увеличение производительности труда.	Экспертное сравнение качества корпоративного управления, численность работающих, удельный доход на одного работника. Сокращение издержек операционных расходов за счет эффективности принятых управленческих решений.
Возможность обеспечить лидерство по издержкам в отрасли	Снижение издержек производства на единицу продукции.	Издержки производства на единицу продукции, соотношение постоянных и переменных издержек.
Расширение рынков сбыта за счет производственного аграрного аутсорсинга	Рост объемов продаж сельскохозяйственной продукции, количества региональных рынков сбыта, возможности маневрирования продажами в разных регионах.	Объем продаж, доходов от реализации, прибыль, прибыль на единицу продукции, рентабельность, доля на рынках сбыта, количество конкурентов на региональных рынках.
Снижение затрат на поиск поставщиков и потребителей	Снижение управленческих расходов, потерь от адаптации, затрат на поиск выгодных партнеров, снижение трансакционных издержек.	Расходы на содержание управленческого аппарата, расходы на маркетинговую деятельность, расходы на информацию, расходы на коммуникации, расходы на юридические услуги, судебные издержки.
Снижение рисков	Разделение рисков, снижение рисков.	Производственный леверидж; коэффициент вариации среднеотраслевого показателя рентабельности собственного капитала.

— в напряженные периоды сельскохозяйственных работ на условиях аграрного аутсорсинга можно привлечь дополнительную технику, персонал и другие.

По результатам проведенного исследования можно утверждать, что усиленная корпоративная культура горизонтально взаимообуславливающих друг друга крупных производителей аграрной продукции, фермерских (кре-

стьянских) и кооперативных предпринимательских самоорганизующихся структур в будущем несомненно станет своеобразной «головой», дальновидно и точно управляющей «невидимой рукой» рынка. Тесное и долгосрочное сотрудничество участников рынка АПК будет способствовать развитию аутсорсинговой модели хозяйствования и кластерной экономики края.

Примечания:

1. Брага И.В. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур фармацевтической промышленности РФ на основе применения аутсорсинга: дис. ... канд. экон. наук. М., 2004. 177 с.

2. Синяев В.В. Развитие системы аутсорсинга в сфере строительного бизнеса. М.: ИВЦ МАРКЕТИНГ, 2004.

References:

1. Braga I.V. Improving the competitiveness of the business structures of the pharmaceutical industry of the Russian Federation on the basis of outsourcing. Dissertation... for degree of Candidate of Economics. M., 2004. 177 pp.

2. Sinyayev V.V. Development of the outsourcing system in the sphere of construction business M.: IVTS MARKETING, 2004.