Ляпун З.Ю.

Повышение эффективности деятельности кондитерских предприятий на основе аутсорсинга

В современных условиях, когда Россия все больше вливается в мировую экономику, для успешного развития компании, роста ее конкурентоспособности и привлекательности для инвесторов необходимо повышение эффективности работы и снижение издержек. Одним из способов решения этих задач является применение аутсорсинга, т.е. передача отдельных функций, технологических операций или бизнес-процессов внешним исполнителям. Необходимо отметить, что активное применение технологий аутсорсинга в России началось менее десяти лет назад. Первоначально такая услуга была востребована крупными зарубежными компаниями, реализующими в России масштабные проекты, например строительство нефтепровода Тенгиз-Новороссийск, поставка телекоммуникационного оборудования и др.

В то же время в других странах аутсорсинг давно и активно применяется на транспорте, а также в других отраслях для выполнения ремонта объектов инфраструктуры , обеспечения связи и информационного обслуживания. Зарубежные фирмы на условиях аутсорсинга могут осуществлять организацию производства, управление кадрами, бухгалтерский учет, хранение баз данных и другие специальные функции.

Существует и отечественный опыт. Так, ОАО «Газпром», ОАО «Норильская Горная Компания» применяют аутсорсинговые технологии. На этих предприятиях есть своя производственная специфика, но принципы и методология работы во многом схожи. Использование аутсорсинга позволяет компании сконцентрировать усилия на основном бизнесе, повысить его эффективность, качество продукции и услуг за счет передачи специализированным организациям определенных задач или бизнес-процессов, не являющихся профильными в деятельности компании, но необходимых для ее полноценной работы. Передача функций и операций внешней организации (внешний аутсорсинг) – это рыночно ориентированная практика, предполагающая наличие партнерских отношений, рассчитанных на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Основной эффект аутсорсинга должен создаваться за счет того, что специализированная организация обеспечивает более эффективное и качественное исполнение передаваемых ей процессов или функций. Неоспоримым преимуществом аутсорсинга является отсутствие объемных долгосрочных инвестиций.

Одной из основных задач предприятий является повышение инвестиционной привлекательности за счет прозрачности финансово-экономических процессов отрасли в целом и отдельных ее хозяйствующих субъектов, что становится возможным благодаря передачи непрофильных функций и процессов во внешние структуры. чему как раз способствует аутсорсинг. За счет применения схем аутсорсинга предприятие имеет воз-

можность сократить определенное количество низкоквалифицированных сотрудников. Нами был проанализирован существующий опыт, который учтен при определении перечня работ, где целесообразно применять аутсорсинг.

Аутсорсинг применяется на большинстве кондитерских предприятий, но его использование не везде можно считать оптимальным, поскольку в ряде случаев на аутсорсинг выводятся виды деятельности и работы, передача которых приводит к увеличению издержек кондитерких предприятий

Идентификация типовых для предприятий кондитерской промышленности бизнес-функций, а так же выделение основных факторов влияющих на деятельность предприятий позволило сформировать перечень бизнес функций для предприятий кондитерской промышленности и которые включают в себя 30 позиций.

.В настоящее время рекомендованный перечень фнкций, а также работ и услуг для внешнего выполнения составляет порядка 20 позиций. Основные из них представлены в таблице 1. Однако реализация этого перечня должна быть организована системно, эффективность аутсорсинга существенно зависит от масштабов внедрения и существующей специфики предприятия.

Таблица 1.

№ п/п	Наименование функций	Виды работ
1	Обслуживание средств связи и вычислительной техники	Ремонт, послегарантийное, сервисное обслуживание , оргтехники и абонентского оборудования связи цифрового оборудования систем и средств вычислительной техники
2	Снабжение	Поиск поставщиков, заключение контрактов по основному критерию- цена/качество, разработка схемы финансирования и финансовых потоков, выбор перевозчиков и тарифов, транспортировка, экспедирование, управление складированием, оформление платежей за перевозку, услуги таможенного брокера, выбор и обеспечение функционирования информационных система, консалидация отправок и формирование заказов, управление запасами, формирование сопроводительной документации, сертификация и консультационные услуги
3	Обслуживание энергетических систем предприятия	Техническое обслуживание и ремонта автоматизированных систем, систем энергообеспечения основных цехов и котельной.
4	Сбыт продукции	Определение рынка сбыта, маркетинг, рек-

		лама, создание сети региональных представительств
5	Кадровое и юридическое обеспечение	Прием и увольнение сотрудников. ведение сопроводительной документации, юридическое обслуживание
6	Организация бухгалтерского учета	Бухгалтерский и налоговый учет, оформление отношений с поставщиками и клиентами, начисление заработной платы
7	Автоматизация производственных процессов	Разработка. внедрение, техническая поддержка автоматизированной системы управления, обучение обслуживающего образования, выполнение регламентных работ по обслуживанию микропроцессорной техники.
8	Обеспечение безопасности	Охрана объектов производственного комплекса, сопровождение сырья и готовой продукциив пути следования.
9	Обслуживание помещений и территорий	Уборка помещений основных и вспомогательных цехов, уборка территории, вывоз мусора.

Практика передачи на аутсорсинг функций, видов деятельности или производственных циклов, связанных с выполнением законченных работ и услуг, широкого распространения не получила, за исключением специализированных на IT услугах фирм.

Вместе с тем, применение аутсорсинга может приводить не к снижению, а к увеличению издержек, если на ранних этапах принятия решения о использовании аутсорсинга не проводились предварительные экономические расчеты эффективности вывода тех или иных функций на внешнее исполнение. В связи с этим потребовалось провести разработку методики обоснования эффективности применения аутсорсинга. В результате разработана принятия решения о применении аутсорсинга на предприятии и определен перечень работ, рекомендуемых для передачи на аутсорсингв кондитерской промышленности. Технические и технологические требования к организации технического обслуживания на принципах аутсорсинга должны устанавливаться отдельными документами предприятия. Кроме того, разработан алгоритм расчета определения экономической эффективности перехода на аутсорсинг.

На основе анализа использования аутсорсинга в России можно выделить две причины перехода на отношения аутсорсинга в управлении предприятиями кондитерской промышленности:

1.Необходимость снижения себестоимости готовой продукции за счет:

-возможности избавится от чрезмерных накладных расходов на выполнение переодических и непрофильных работ при передаче их специализированным предприятиям;

-снижения расходов на контроль выполнения непрофильных бизнес функци

- возможности высвобождения и рационального перераспределения внутренних финансовых ресурсов на инвестирование в основные бизнес процесс;

-снижения расходов, связанных со страхованием поскольку аутсорсинг обеспечивает диверсификацию риска между компанией и аутсорсером;

-исключения из структуры себестоимости расходов на дополнительное непрофильное оборудовани, знания и технологии

2.Необходимость повышения качества готовой продукции за счет:

-возможности сфокусироваться на основном процессе производства, в которым у предприятия уже есть определенные конкурентные преимущества;

-возможности повышения качества непрофильных бизнес процессов, так как аутсорсинг предпологет выполнение аутсорсером однотипных задач, что в свою очередь обеспечивает накопление практического опыта;

-получения доступа к лучшим мировым технологиям и лучшим образцам непрофильного оборудования. Это становится возможным за счет аутсорсеров, которые вынуждены приобретать и осваивать новые технологии;

-повышения скорости адаптации к изменениям на рынке;

-повышения прозрачности бизнеса за счет вывода непрофильных функций и процессов .

Мы говорим о выводе на аутсорсинг отдельных технологических процессов и функций кондитерских предприятий для получения максимального экономического эффекта.

Однако рекомендация к выводу на аутсорсинг не является прямым поручением к повсеместной передаче этих функций внешним исполнителям. Основные критерии вывода процессов на аутсорсинг - снижение издержек и повышение качества предоставляемых услуг. В отдельных случаях на основе аутсорсинга можно было бы получать эксклюзивные услуги (например, в сфере программного обеспечения, обслуживания компьютерной техники), которые в случае их самостоятельного выполнения обходились бы компании значительно дороже или не имели бы необходимого уровня качества.