

## **АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Управление социально-экономической системой всегда должно быть антикризисным. Антикризисное управление – процесс применения форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния экономики региона или страны в целом.

Необходимость антикризисного управления, с одной стороны, обуславливают проблемы выживания, с другой, существует необходимость повышения эффективности работы, что характеризуется развивающейся неуправляемостью предприятия из-за его расширения, перспективами снижения доходности, обострением конкуренции [1].

Радикальный способ преобразования предприятий в процессе антикризисного управления – реструктуризация. Она предполагает изменение структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления [2]. Реструктуризация предприятия – это перестройка с целью обеспечения эффективного распределения и использования всех его ресурсов.

Реструктуризация предприятий может осуществляться путем реорганизации, реструктуризации без признаков реорганизации, комбинированным методом [2].

Цель реструктуризации предприятия – повышение его эффективности и конкурентоспособности, для неплатежеспособного предприятия – восстановление его платежеспособности и финансовой устойчивости.

Данная цель реализуется путем проведения комплексной диагностики состояния предприятия, на основании которой бизнес-процессы делятся на основные и вспомогательные, а виды деятельности на профильные и непрофильные. В последующем целесообразна передача вспомогательных бизнес-процессов и непрофильных видов деятельности сторонним организациям (аутсорсинг).

Эффект аутсорсинга состоит в том, что за счет существенного сокращения управленческого аппарата, непроизводственных и вспомогательных служб значительно снижается сумма постоянных издержек, в связи с чем за счет эффекта операционного леввериджа предприятие может быстрее достичь точки безубыточности своей деятельности [3].

Кризис на уровне хозяйствующих субъектов может быть обусловлен внутренними и внешними факторами. К внешним факторам относится несбалансированная денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства, неудовлетворительная структура доходов и расходов населения, нестабильность функционирования базовых политико-правовых институтов и отставание в научно-техническом развитии. Внутренние факторы непосредственно связаны с функционированием организации и вызваны ошибками в производственной, финансовой, маркетинговой стратегии, нерациональным использованием ресурсов, непрофессиональным менеджментом, низким уровнем организационной и корпоративной культуры [4].

Мировой кризис проявился в снижении объемов производства, снижении спроса и цен на сырьё, росте безработицы. Основными причинами мирового финансового

кризиса являются: проциклическая бюджетная и денежная политика администрации США, системные противоречия в экономике, дисбаланс феномена «Кимерика», а также рост капитализации корпораций, спекулятивное поведение субъектов рынка и неуправляемый рост финансовых рынков [3].

Мировой финансовый кризис вскрыл системные противоречия и проблемы функционирования, как глобальной экономики, так и экономик отдельных стран. Кризис обусловил необходимость выработки предприятиями новых механизмов развития и стратегий выживания.

Передача части второстепенных функций способствует концентрации управления на основном бизнесе, сокращению численности персонала компании, что влечет к уменьшению издержек, и позволяет компании приобретать услуги/товары, поставляемые аутсорсерами, на конкурсной основе. Аутсорсинговое подразделение получает возможность поставлять продукцию не только материнской компании, но и сторонним потребителям, повысить степень загруженности основных фондов, оптимально использовать ресурсы, что способствует снижению себестоимости.

Передача на аутсорсинг того или иного бизнес-процесса позволяет детализировать управленческий учет по данному направлению, повысить прозрачность и управляемость исполнения функций. Делегирование полномочий и ответственности по реализации бизнес-процесса, в сочетании с мотивацией в виде работы со сторонними заказчиками, повышает ответственность и заинтересованность в конечных результатах топ-менеджеров аутсорсера [1, с. 170].

По данным компании Ernst&Young в 2009 г. около 90% компаний США и 70% в Европе используют аутсорсинг [9, с. 25].

Процесс внутрикорпоративных преобразований может осуществляться на основе внутреннего и внешнего аутсорсинга.

Внутрикорпоративный аутсорсинг предусматривает централизацию функций в одном из подразделений компании. При этом остальные участники прекращают выполнять данную функцию. Внутренний аутсорсинг наиболее эффективен в отношении вспомогательных, обеспечивающих основное производство функций, которые невозможно или нецелесообразно выделять в самостоятельный бизнес.

Внешний аутсорсинг может реализовываться путем создания дочернего общества или независимой организации на базе активов организации. К внешнему аутсорсингу также относится выполнение различных видов услуг сторонней специализированной компанией [1, с. 169-170].

Основными преимуществами создания дочернего предприятия выступают: сохранение контроля, низкий риск банкротства выделенного предприятия и возможность поддержки со стороны компании. Недостатком является увеличение нагрузки на руководство и персонал компании.

Создание независимой организации на базе активов компании позволяет получить дополнительную прибыль и высвободить ресурсы для их концентрации на приоритетных направлениях развития. Однако при данном варианте реализации внешнего аутсорсинга возрастают риски увеличения стоимости работ, снижения качества и потери управляемости процессом.

Привлечение сторонней специализированной компании для выполнения тех или иных видов работ предполагает полное высвобождение ресурсов компании, простоту исполнения и невысокие затраты на реализацию. Тем не менее, существует риск утечки конфиденциальной информации.

Таким образом, аутсорсинг позволяет повысить эффективность реализации централизованных функций, сохранить жесткий контроль над деятельностью участников интеграции и решить ряд внутрикорпоративных политических проблем.

В результате происходит реструктуризация внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании с третьими лицами и субъектами экономических отношений. Аутсорсинг позволит белорусским предприятиям более рационально распределить основные фонды компании, освободить ее внутренние ресурсы, повысить эффективность выполнения главных функций, контролировать и значительно сократить издержки производства. Компания, используя аутсорсинг, получает возможность сконцентрироваться на ведущих направлениях своей деятельности, получает доступ к лучшим производственным технологиям, привлекает первоклассных специалистов, разделяет риски и получает дополнительный доступ к финансам.

## **Литература**

1. Жданов, А.Ю. Корпоративный аутсорсинг как форма реструктуризации компании / А.Ю.Жданов//Экономика и управление. – 2008. – №6(38). – С. 168–171.
2. Классификация видов неплатежеспособности коммерческих организаций для целей антикризисного управления / Мыцких И.П. [и др.] // Белорусский экономический журнал. – 2009. -№ 3. – С. 92-102.
3. Смольский, А.П. Планирование финансового оздоровления организации / А.П. Смольский // Планово-экономический отдел. – 2009. – № 10. С. 44-54.
4. Чалдаева, Л.А. Антикризисное управление как инструмент финансовой стабилизации предприятия / Л.А. Чалдаева // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 10. – С. 2-5.
5. Hasegawa, Toshiaki Production and Outsourcing in Japanese Economy / Toshiaki Hasegawa // CHUO University, Tokyo, Japan. – 2009. – 6 p.
6. Hoshi, Takeo Changes in Corporate Restructuring Process in Japan, 1981-2007 / Takeo Hoshi, Satoshi Koibuchi // Center on Japanese Economy and Business Columbia Business School: Working Paper Series. – 2009. – Vol. 272, № 2. – 36 p.
7. Lane, Philip R. International Financial Integration and Japanese Economic Performance / Philip R. Lane // Center on Japanese Economy and Business Columbia Business School: Working Paper Series. – 2009. – Vol. 274, № 2. -79 p.
8. Lazonick, William Corporate Restructuring / William Lazonick // The Oxford Handbook of Work and Organization. – 2008. – 31 p.
9. Muller, Thierry Outsourcing: the rise of fragmentation / Thierry Muller, Paul Wood // Ernst and Young's European Outsourcing Survey. – 2009. – 40 p.
10. NASSCOM Impact of the Economic Crisis on Outsourcing / NASSCOM. 2010.– 8 p.

*О.В.Кохан, ассистент, УО «БГЭУ» (г.Минск)*

## **МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Для промышленных предприятий Республики Беларусь имеется значительное число проблем эффективной организации маркетинговой деятельности. Зачастую на