

АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АГРОМАРКЕТИНГА

В статье проведена идентификация аутсорсинга и интеграции агропромышленных предприятий в рамках инновационных технологий менеджмента и маркетинга в аграрной сфере, обоснована технология аутсорсинга с учетом отраслевой специфики и дано его определение с позиции уровня специализации производства и снижения затрат.

Введение

Перемены, произошедшие в последние годы вследствие трансформации рыночных преобразований и заключающиеся в формировании бизнес-структур регионального аграрного рынка, создали предпосылки к необходимости изменений теоретических и методологических подходов в рамках управления аграрным производством и бизнесом. В таких условиях менеджерами агропромышленных предприятий Беларуси был актуализирован вопрос создания и модернизации рыночных механизмов и инструментов.

В основе практического воплощения такой концепции должно лежать стремление каждого предприятия к реализации своих конкурентных преимуществ через выбор наиболее рациональных уровней специализации бизнеса инструментами аутсорсинга с учетом качества и возможности эффективного использования имеющихся ресурсов, состояния рынка сырья, полуфабрикатов и производственных услуг, а также услуг по производственному и социальному обслуживанию, из чего синтезируются две альтернативы: целесообразность собственного производства или аутсорсинга.

Основная часть

В результате исследования установлено, что целесообразность аутсорсинга рассматривается в двух плоскостях. Так, по мнению Е.А. Молоток и некоторых других авторов [1; 2], аутсорсинг представляет собой современный метод маркетинга, который призван снизить затраты на неиспользуемую мощность. Автор доказывает, что аутсорсинг позволяет заменить часть постоянных затрат на переменные, что при низкой загрузке подразделений предприятия оправдано.

В рамках такого подхода следует отметить, что аналитические специалисты разделяют эту точку зрения. Основная цель аутсорсинга – снижение затрат при условии улучшения качества. Нужный эффект достигается за счет:

- снижения издержек, связанных с созданием и обслуживанием рабочих мест;
- обеспечения гарантий того, что за выполнение поставленной задачи возьмутся квалифицированные специалисты с надлежащим опытом;
- ликвидации зависимости от причин, ухудшающих качество бизнес-процесса (болезни ключевых сотрудников, внутрифирменные конфликты и т.п.).

Аутсорсеры предлагают предприятию не просто готовый продукт в виде бизнес-процесса, но и сервисное сопровождение.

Беларусь является идеальным местом для аутсорсинга. Это достигается благодаря следующим факторам:

- низкая стоимость услуг;

Низкая стоимость услуг – один из факторов, дающих компании толчок к бизнес-идее аутсорсинга в Беларуси. На цену влияют и другие факторы, такие, как размер и сложность проекта и многое другое.

- высокий уровень специалистов;

Каждый год ведущие университеты страны выпускают более 3000 тысяч высококвалифицированных специалистов. В результате у компаний есть большие возможности в отборе лучших сотрудников.

- удобное географическое расположение;

Беларусь расположена в Центральной Европе. Страна с хорошо развитой телекоммуникационной и транспортной инфраструктурой доступна из любой точки мира.

В рамках другого подхода аутсорсинг стоит рассматривать как передачу стороннему подрядчику некоторых функций или частей производственного процесса организации [3]. Целью аутсорсинга является использование организацией АПК внешних ресурсов на все виды деятельности, которые не являются доминирующими с заключением договора субподряда со специализирующимися на них организациями.

Такая концепция позиционирует агропромышленное предприятие как агента продовольственного рынка с точки зрения уровня специализации, а для целей менеджмента ставит вопрос о том, что и в каком размере стоит передавать на аутсорсинг.

Суть вышесказанного сводится к следующему. В условиях рыночной экономики подходы к специализации, уровню, концентрации производства и размера сельскохозяйственных предприятий должны быть ориентированы на многовариантную схему сельхозпроизводства, в котором органично сочетаются предприятия всех организационно-правовых форм и размеров. Эта многовариантность предполагает также множество агентов регионального агропродовольственного рынка на всех уровнях АПК, имеющих возможность включаться в данную схему на любом этапе для выполнения работ и оказания услуг по хранению, техническому, агрохимическому обслуживанию, снабжению и т.д.

Такую схему можно считать приоритетной, потому как белорусские сельхозпроизводители разнородны по финансовым, ресурсным, техническим и технологическим возможностям, что, в свою очередь, требует более гибких и разнообразных подходов.

В строении регионального агропродовольственного рынка и в динамике его структуры должен преобладать принцип мозаичности, предполагающий наличие нежестких, открытых внешней среде, системах, в которых, в отличие от более жестких предприятий с относительно консервативной структурой, связи между элементами являются более гибкими, поэтому одни элементы могут заменяться другими, а также возможна их утрата с последующим замещением.

В рыночной экономике с ее мозаичностью и многовариантностью, а также многообразием форм собственности, размеров и структуры ресурсов сельхозпроизводителей необходимо рассматривать лишь минимально допустимый размер сельскохозяйственного предприятия при данных специализации и уровне интенсивности производства, которые определяются наличием ресурсов, а также степенью самостоятельности в проведении основных, вспомогательных и обслуживающих сельскохозяйственных работ. Так, для хозяйства, занимающегося только производством растениеводческой продукции, минимальный размер, обеспечивающий эффективность, зависит от применяемой техники и наименьшей краткой площади, необходимой для рационального использования всего парка машин. Если хозяйствующий субъект стремится производить отдельные виды обслуживания, где техника более высокопроизводительна (агрохимического, технического, ремонтного и т.д.) самостоятельно, потребуются соответствующее увеличение минимального размера сельскохозяйственного предприятия. Вместе с тем возможен вариант, когда он предпочтет и часть технологических операций, например, уборку урожая выполнять привлекаемыми силами и средствами. Это позволит снизить минимальную краткую нагрузку по всему комплексу техники, а, следовательно, рациональный размер предприятия может быть меньше.

В ходе исследования выявлено, что существующие методики определения оптимального размера и специализации, а также границ аутсорсинга хозяйств разработаны в условиях командной экономики. Для условий рынка они частично справедливы лишь в том, что размер пред-

приятія, яго спецыялізацыя, а значыць, віды работ і ўслуг для вытворчасці сабственымі сіламі і сродкамі ці перадачы стороннім арганізацыям завясяць толькі ад прымяняемай тэхналогіі і тэхнікі.

В умовах камандна-адміністрацыйнай сацыяльна-эканамічнай мадэлі эканомікі эфектыўная арганізацыя трансакцый і зніжэнне издержек на іх забяспечваецца сістэмай інстытуцыянальных абмежаванняў, прав сабственысці, а таксама пачем жэстка рэгламентаванага плавіравання, каардынацыі трансакцый, выканання дагаворных абавязатэльнасцей. В гэтым случае эканамічныя абмежаванні і стымулы не іграюць значымай ролі.

В такіх умовах с чэлю абзбегання высокай степені неопределенности і неабавязатэльнасці канкрэтнага паведення партнёраў в сілу неэфектыўнасці эканамічных мавіваў і стымулаў слэдуе прыбегать к укрупненію прэдрпратыяў.

В умовах рынчонай сістэмы, характэрызуюецай наяліччэм множэства самостаятэльных, абладаючымі всіма правамі сабственысці агентаў рынка, каждаў з котрых самостаятэльна выбірае траектэрыю дасціжэння высокай дэхаднасці, в том чісле і за счэат аутсорсынга, эфектыўнаў рэзмер прэдрпратыяў завясыць не толькі ад яго стратэгіі, спецыялізацыі, наяліччя вспамагатэльных і абслужываючых падраздэлаў, рэсурсаў, но таксама і ад рэзвітця рынка па прэавідуваннаму, тэхнічэскаму, агротэхнічэскаму і друым відам абслужыванія, то ёсць коопэрацыянаў і інтэграцыянаў звязей в рамках рэгіянальнага АПК.

Ёсць хазяйсцво імаець вазмажнасць свабодна маневрыраваць рэсурсамі, а дальнэйшая спецыялізацыя являецца ініцыятывай, ісходзяецай непасрэдаствэнна ад прэавідуваўтэляў сельхазпрэадукцыі, каждаў з нях, ісходзя із імаючыхся рэсурсаў, самостаятэльна выбэратэ рацыянальнаў рэзмер прэавідуванія і рэшыт вэпрас о вклучэнні в састав прэдрпратыяў камплэкса вспамагатэльных і абслужываючых атраслаў.

Выбор эканамічэскага субьекта рынка в рамках рэшэння о пухыпкэ лібо сабствэннаму прэавідуванню асновываецца на аналізэ эфектыўнасці слэдуючых спосабав арганізацыі эканамічэских атношэнняў агентаў рынка.

Первая мадэль прэапулагае, что тавары соізмерімы па стохымасці, а пухрэбятэлі спосабны ранжыраваць прэапултэнне і пріорытэты атносытэльна гэтых тавараў. Прі гэтым в умовах рынчонага равнавесія і совършэннаў конкुरэнцыі автэномныя агенты стымуліруюцца к прынятыю взымосогласаваных плавнаў. Конкратнаў цэнаваў механызм рынка прэавяляецца чэрэз рынчоную катэгорыю конкुरэнцыі.

Наряду с гэтым, альтэрнатывай рынку, каак інстытуцыянальнаму, добровольнаму соглашэнню мэхду самостаятэльнымі эканамічэскімі субьектамі, выдэляюцца іерархыі ілі інтэгрыраванныя арганізацыі. Інтэгрыраванныя фарміраванія сздаюцца для рэалізачыі определэнных чэлаў, а іх граныцы определяюцца правом даннаў іерархыі атносытэльна того, каак каардынаваць дэхатэльнасць ёе элемэнтаў і струк-

тур в достижении целей. Поэтому в отличие от конкурентного рынка интегрированные организации координируют, агрегируют и мотивируют деятельность своих подразделений с помощью центрального механизма организации или предварительной сознательной координации, то есть правил, которые устанавливает сама организация.

В отличие от институтов, лежащих в основе рыночных механизмов, которые во многом являются саморегулирующимися, формальные институты не могут действовать лишь на базе административных вмешательств в координацию процесса. Эти правила требуют кооперации ее составляющих частей, их лояльности относительно общих целей структуры.

Суть следующего подхода состоит в том, что агенты рынка заключают партнерские соглашения, отношения в которых не регулируются рынком, как механизмом координации, и в основе которого лежит товарообмен, при непрерывной адаптации цен, играющих роль сигналов и определяющих выбор. В то же время агенты не являются вовлеченными в интегрированную организацию, остаются юридически независимыми и, хотя делегируют часть функций по координации и управлению руководством через контракты, самостоятельно принимают основные стратегические решения и несут по ним ответственность.

Исследования показывают, что в современных рыночных условиях внедрение аутсорсинга организациями агропромышленного комплекса не находит широкого распространения, в то время как может служить эффективным маркетинговым инструментом. На развитие аутсорсинга в АПК влияют следующие факторы:

- неспособность экономических служб организаций АПК всегда правильно посчитать полную себестоимость;
- отсутствие у организаций аграрной сферы экономики надежных поставщиков;
- снижение оперативности ниже требуемого уровня;
- увеличение затрат сельскохозяйственного производства;
- усложнение управления крупными организациями в сфере АПК;
- отсутствие гибкости поставщиков.

Основными положениями рыночной концепции специализации и аутсорсинга в рамках агропромышленного комплекса являются:

– преимущество аутсорсинговой модели организации регионального аграрного рынка предполагает развитие малых предприятий, функционирующих на контрактной или кооперативной основе, которые обеспечивают эффективное предложение на рынке производственных и социальных работ и услуг;

– развитие в регионе предприятий малого бизнеса, занимающихся работами и услугами, которые наиболее эффективно передавать для выполнения аутсорсинговым предприятиям, к которым относятся сезонные, разовые или эпизодические работы, определяющие специфичность активов, что затрудняет их альтернативное использование и повышает затраты на их использование в расчете на единицу работ. Главным обра-

зом это работы по диагностике и ремонту сложной техники, строительные и гидромелиоративные работы, грузовые перевозки, работы по агрохимобслуживанию, уборке сельхозкультур и т.д.

Практика развития рынка аутсорсинговых услуг показывает, что наряду с ними широкое распространение получили аудиторские, консалтинговые, маркетинговые, рекламные и юридические услуги, а также услуги по программному обеспечению и обслуживанию компьютерной техники. В условиях интенсивного насыщения аграрного рынка услугами может считаться целесообразным разработка программ развития процессов специализации и аутсорсинга в региональном АПК, которые должны содержать комплекс мер по господдержке и регулированию предприятий малого бизнеса, осуществляющих аутсорсинговые функции.

В Беларуси уже создана существенная функциональная база развития рынка аутсорсинговых услуг. Этот рынок представлен в основном консалтинговыми и логистическими компаниями.

Советом Министров Республики Беларусь принята Программа развития логистической системы до 2015 г. [4]. Стоит отметить, что формирование логистической системы, охватывающей различные сферы деятельности, является важнейшим фактором экономического роста. В Беларуси, в отличие от многих европейских стран, в силу объективных причин наблюдается определенное технологическое отставание в области логистики, и программа призвана это исправить. В документе наибольшее внимание уделено управленческому, экономическому и финансовому аспектам, а также размещению элементов логистической цепи.

Логистическая система Беларуси включает совокупность логистических центров. В зависимости от отраслевой направленности, в том числе аграрной, формируются транспортно-логистические, оптово-логистические (торговые) и многофункциональные логистические центры. Транспортно-логистические центры предназначены, в первую очередь, для обработки транзитного грузопотока, а также разработки, организации и реализации рациональных схем товародвижения на территории республики и других государств на основе организации единого технологического и информационного процесса.

Основной функцией оптово-логистических (торговых) центров является поставка оптовых партий потребительских товаров и продукции производственно-технического назначения отечественного и импортного производства непосредственно потребителям или организациям розничной торговли. Многофункциональные логистические комплексы включают торгово-деловой, административно-деловой и выставочный центры.

Заключение

В условиях существования управленческого инструмента аутсорсинга предприятия агропромышленного комплекса Республики Беларусь способны эффективно интегрироваться в маркетинговые процессы развития аграрного рынка.

Вышеописанное позволяет заключить, что в рамках создания организационно-экономических предпосылок развития аутсорсинга на аграрном рынке существует объективный управленческий механизм, позволяющий менеджерам агропромышленных предприятий решить альтернативный вопрос специализации производства и снижения затрат.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Джамалдинова, М.Д.** Формирование маркетинговой стратегии организации на основе аутсорсинга: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.Д. Джамалдинова; Моск. гос. ун-т леса. – Н. Новгород, 2004. – 25 с.
2. **Малюнича, О.Н.** Формирование системы маркетингового взаимодействия предприятий на основе аутсорсинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О.Н. Малюнича; Моск. гос. ин-т электронной техники. – М., 2007. – 28 с.
3. **Матвеев, Д.С.** Приоритетные направления устойчивого развития агропромышленного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.С. Матвеев; Новгородский гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2009. – 23 с.
4. О Программе развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 29 авг. 2008 г., № 1249 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2008. – № 223. – 5/28285.