

3. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. Авторский коллектив: В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин... – М.: Дело, 2000.
4. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Азбука, 2001. – 496 с.
5. Ковалев Л. А. Управление посредством бизнес-плана и бюджетов. // Бухгалтерский учет и налоговое законодательство. № 3-4. 1-28 февраля 1999.
6. Финансовый бизнес-план. Под ред. В.М. Попова. – М.: «Финансы и статистика», 2001.

АУТСОРСИНГ – ИННОВАЦИОННОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ.

Н.В. Глушук

Брестский государственный технический университет, Беларусь

Одним из способов защиты капитала при банкротстве предприятия выступает реструктуризация и реорганизация субъектов хозяйствования.

Аутсорсинг является одним из новых инновационных видов реорганизации предприятия, используемых в целях обеспечения безопасности бизнеса при антикризисном управлении.

Современное многообразие примеров разделения единого бизнес-процесса на элементы, осуществляемые различными исполнителями, позволяет констатировать факт формирования цельной стратегии ведения бизнеса, при которой фактический собственник бизнеса принимает участие в процессе в самой минимальной степени.

Эта практика, приобретающая все большее распространение, получила в западной управленческой терминологии название "аутсорсинг".

Аутсорсинг - это делегирование определенных производственных функций посторонним исполнителям.

Рассмотрим наиболее распространенные случаи применения аутсорсинга в практике ведения бизнеса:

Аутсорсинг отдельных производственных процессов. Когда производитель решает, что отдельный процесс по изготовлению промежуточного продукта может быть передан внешнему производителю.

Компьютерный (IT) аутсорсинг. Суть его заключается в передаче целых проектов, или же их отдельных частей специалистам из других компаний, или же самостоятельно работающим на рынке программистам.

Аутсорсинг трудовых ресурсов (HR). Широко развит во всем мире. Суть его заключается в найме исполнителей, не принимающих решения, через аутсорсинговые компании. К таким категориям работников относятся: административные работники низшего звена, обслуживающий персонал, некоторые категории рабочих.

В международной практике совокупность методов аутсорсинга условно разделяют на три вида - **функциональный, операционный и ресурсный аутсорсинг.** Эти виды являются в некотором сочетании

взаимодополняющими и могут применяться одновременно.

К функциональному аутсорсингу можно отнести передачу внешним исполнителям отдельных функций, необходимых для ведения бизнеса. К ним относятся: ведение бухгалтерского учета, финансово-хозяйственное планирование, маркетинг и сбыт, информационное обеспечение и обеспечении безопасности, а так же функции по совершенствованию системы управления в целом.

Операционный аутсорсинг предусматривает передачу на субподряд отдельных операций, связанных с разработкой, производством, хранением, транспортировкой и реализацией товара.

Ресурсный аутсорсинг предусматривает отказ от собственных ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, в пользу их получения со стороны. классическим примером в данном случае выступает аренда зданий. Однако сегодня все чаще речь идет не только и не столько о традиционной аренде офисных помещений, сколько об аренде производственных мощностей и целых производственных комплексов.

В целом, об аутсорсинге правомерно говорить в том случае, когда работа на кредитах и арендованных мощностях обусловлена целенаправленной стратегией ведения бизнеса для сведения риска угрозы банкротства к минимуму.

На Западе становятся все более популярными идеи отделения собственно бизнеса от используемого имущества. Утверждается, что ценность бизнеса заключается не в материальных активах, а в тех продуктах и услугах, которые производятся на этих активах.

Актуальная проблема многих белорусских предприятий сегодня - как сохранить активы в случае банкротства. На традиционном предприятии предпринимательский риск, неразрывно связанный с ведением бизнеса, чреват не только невозможностью продолжения производственных и коммерческих операций, но и потерей активов в случае арбитражных исков.

Задержка платежей предприятию за отгруженную продукцию вызывает рост кредиторской задолженности самого предприятия, при достижении критического уровня которой кредиторы подают в суд. Даже если речь не идет об иске о признании должника банкротом, по решению суда может быть наложен арест на активы предприятия в очередности, предусмотренной законом. Причем, как показывает практика подобных дел, очередь основных фондов, особенно не задействованных непосредственно в производственном процессе, наступает достаточно быстро.

Рассмотрим данную ситуацию на примере зарубежного предприятия, работающего в режиме полного аутсорсинга. Такое предприятие представляет собой так называемый холдинг, все подразделения которого контролируются холдинговой компанией, не включенной непосредственно ни в один этап бизнес-процесса. Все ресурсы, в первую очередь - основные фонды (включая складские и административные здания, транспортные средства и др.) находятся в составе отдельных компаний-держателей. Готовая продукция передается для реализации торговым компаниям. Непосредственное ведение бизнеса и всех хозяйственных взаимоотношений осуществляется компанией-оператором, которая несет

основной предпринимательский риск.

В случае невозможности выполнения своих обязательств по тем или иным причинам компания-оператор объявляется банкротом и ликвидируется. Поскольку сама компания-оператор не владеет производственными активами, основные потери от банкротства ограничиваются правами требования к торговым компаниям. Необходимо только заблаговременно обеспечивать полное и своевременное исполнение компанией-оператором платежей за аренду производственных мощностей и использование трудовых ресурсов соответствующим компаниям-держателям, чтобы исключить образование критических размеров кредиторской задолженности у последних (особенно по платежам в бюджет). После чего создается новая компания-оператор, на которую перезаключаются договоры в рамках холдинга - и предприятие снова готово к работе.

Главным преимуществом аутсорсинга является то, что он позволяет существенно минимизировать постоянные затраты и снижает убытки в следствие «вымывания» капитала. Есть реализация - арендуются производственные мощности (или размещаются заказы на производство), нет продаж - нет ни производства, ни мощностей. Точка безубыточности бизнеса снижается при этом до минимально возможного уровня, что повышает долгосрочную финансовую стабильность и снижает угрозу неплатежеспособности. Так привлечение внешних специалистов вместо найма собственных сотрудников в случае кризиса предприятия оказывается более привлекательным - ведь внешний специалист оплачивается лишь в той мере, в которой его работа реально необходима, а завершение контракта по выполнению работ происходит автоматически, в отличие от болезненной процедуры сокращения штатов.

Первые примеры таких компаний есть уже в России, в Украине и других странах Центральной и Восточной Европы. С похожих схем начинали свой бизнес "Вимм-Билль-Данн" и "Довгань", некоторые производители компьютеров и другие компании.

Такой способ реорганизации, или ее элементы, имеет смысл использовать и в белорусской экономике, так как это эффективный метод защиты капитала при сохраняющейся нестабильности макроэкономических условий ведения бизнеса, то есть когда далеко не все зависит от грамотного управления отдельным предприятием.

Рассмотрим ограничения применения методов аутсорсинга в отечественной экономике. Главным сдерживающим фактором в условиях РБ является отсутствие законодательной и правовой базы, позволяющей внедрять данный метод реорганизации предприятия. Аутсорсинг предполагает на порядок больший объем договорных взаимоотношений - по сути, весь бизнес при этом построен на договорах подряда, оказания услуг и др. Между тем степень добросовестности выполнения договорных обязательств в отечественном бизнесе, равно как и эффективность судебно-правовой системы нуждается в серьезных доработках.

Существуют и внутренние факторы. Во-первых, не сформированно достаточно широкое рыночное предложение внешних источников. Это

создает почву для определенного конфликта интересов - компаниям, прибегающим к аутсорсингу, приходилось бы обращаться к потенциальным или фактическим конкурентам.

Во – вторых, проблема обеспечения приемлемого уровня затрат и эффективности бизнеса. Очевидно, что стоимость продукции, заказ на производство которой передан стороннему производителю, неизбежно увеличивается на размер прибыли, получаемой этим производителем.

В – третьих, субъективным фактором является установившиеся исторически традиции ведения бизнеса в отечественной хозяйственной практике.

Не смотря на данные трудности целесообразность применения методов аутсорсинга в целях избежания кризиса неоспорима. Одной из задач антикризисного управления является достижение высокого уровня организации бизнеса, которая с успехом решается при применении аутсорсинга. Безошибочное стратегическое планирование, четкий финансовый менеджмент, надежный механизм контроля качества, отлаженные процедуры оперативного руководства - необходимые требования к системе управления предприятий и их потенциальных подрядчиков.

Фактически, можно утверждать, что аутсорсинг является действенным инструментом повышения эффективности экономики в целом. Растет мобильность ресурсов - ведь неиспользуемые трудовые и производственные ресурсы, закрепленные в рамках одной компании и являющиеся для нее балластом, могут найти полноценное применение в бизнесе других компаний.

Таким образом в условиях развития рыночных отношений и нестабильности экономической ситуации, аутсорсинг является мощным инструментом защиты предприятия от банкротства, так как с его помощью наиболее полно удовлетворяются требования максимальной гибкости и адаптивности предприятий к переменной рыночной конъюнктуре.

Литература

1. Проблемы антикризисного менеджмента: корпоративное управление и инсайдерские операции В. Байнев//Финансы, учет, аудит, №2, 2002 г.

2. Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России. Г. Клейнер //“ПТПУ”. – № 2. – 2001.

3. Когда «аут» означает выход из положения. Линда Стюарт, СЮ, Канада, Computerworld, №22, 2000.

4. Аутсорсинг, или Как разместить производство в одной комнате 3. Айвазян.// Финансист. №4, 2000.