

глашения). Они основываются не на принуждении и контроле, а на добровольности, личных симпатиях и принадлежности к одному социуму. Но оценка таких контрактов также затруднительна.

Взаимодействие формальных и неформальных норм носит диалектический характер. Неформальные нормы меняются постепенно, в течение длительного периода, и являются основой для реализации и использования формальных норм. Формальные нормы можно изменить за короткий промежуток времени, но их эффект может ограничиться и даже быть сведен к нулю, если они противоречат неформальным нормам. Однако изменение формальных институтов может дать толчок к возникновению новых неформальных институтов. Представляется, что в таком диалектическом единстве формальные институты более подвижны. Исследование этого взаимодействия сопровождается многими вопросами, ответов на которые ещё нет.

Задав институциональные рамки (институциональные условия) можно определить стратегию поведения фирмы. Но такая связь двусторонняя – правила определяют поведение фирм, но и фирмы оказывают влияние на правила. Институты формируют возможности, которыми располагает общество. Фирма как институциональная организация, реализует эти возможности. Сам процесс реализации – означает изменение институтов, формирование новых и использование старых. Но следует иметь в виду, что все действия происходят в системе организаций, которые взаимодействуют в обществе.

Таким образом, методологические основы новой институциональной теории исследования поведения фирмы следующие:

- поведение фирмы не является строго рациональным и оптимизационным и основано на эндогенных и экзогенных факторах (институты);

- рыночный механизм является элементом институциональных условий;
- институциональная среда (совокупность формальных и неформальных институтов) определяет содержание и величину трансакционных издержек;
- институты упорядочивают взаимодействие между фирмами и уменьшают неопределенность выбора в условиях недостатка информации.

Заключение. Неоклассический подход является основой изучения поведения фирмы. Он использован во всех современных учебниках микроэкономики и экономической теории. Неоклассическая теория фирмы более разработана, но её использование при анализе современных явлений ограничено.

Новый институциональный подход исследования фирмы является более продуктивным и адекватным реальности. Он позволяет проанализировать и изучить весь спектр взаимоотношений фирмы с другими субъектами экономики, среду и условия её функционирования. Но такой подход является не строго экономическим, т.к. в научный анализ вовлекаются неэкономические отношения и смежные с экономической сферы деятельности. В современных условиях изучение поведения субъектов экономики возможно только на стыке и в союзе с другими общественными науками.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под общей ред. А.А.Аузана. – М: ИНФРА-М, 2006. – 416 с.
2. Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ) под ред. Р.М.Нуреева. – М.2001. – 536 с.

Материал поступил в редакцию 12.05.08

MEDVEDEVA G.B. THE METHODOLOGICAL BASES OF THE FIRM'S THEORY

In the article the methodological bases of the firm's theory, which are used in neoclassical and in new institutional tendencies of economics theory are discussed. The new institutional tendency of the modern firm's theory is more effective. The methodology of the new institutional tendency widens the firm's analysis and works out the tendencies of economical policy.

УДК 334.012

Рыбина Т.Н., Захарченко Л.А.

ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ПЕРЕХОДА ПРЕДПРИЯТИЙ НА АУТСОРСИНГ

Введение. Современная рыночная конъюнктура диктует новый план действий для промышленных предприятий Республики Беларусь. Жёсткая конкуренция, стремительное развитие технологий – всё это требует больших ресурсов и материальных затрат. В этих условиях актуальным становится повышение эффективности работы, снижение затрат, повышение качества.

Белорусские предприятия оказались в ситуации, когда наряду с мировыми потребностями работать в динамичной рыночной среде, возникает необходимость осуществлять систематический мониторинг новых тенденций в сфере управления. При этом положение отечественных предприятий часто характеризуется ограниченными ресурсами, изношенными основными фондами, натуральным хозяйством (собственное производство заготовок в литейных и кузнечных цехах, свои ремонтные и транспортные цеха и т.д.). Очевидным является факт, что не всегда предприятия отвечают требованиям внешней среды. Вследствие внутренних причин они становятся менее конкурентоспособными, менее эффективными, чем это возможно в конкретных экономических условиях. Проблема заключается в неспособности большинства промышленных предприятий организовать свою деятельность в условиях возрастающих потребностей к качеству, цене и срокам выполнения обязательств.

В этой ситуации эффективной формой ведения бизнеса становится аутсорсинг – передача определённых вспомогательных функций сторонней организации, специализирующейся в этой области. Это позволяет сконцентрироваться на стратегических и основных

функциях предприятия, снизить затраты и приспособиться к новым технологиям, повысить надёжность процессов, выполняемых аутсорсером («третьей» стороной).

Целью данной статьи является изучение методов перехода на аутсорсинг, а также рассмотрение и анализ факторов, которые необходимо учитывать при выборе поставщика услуг.

Инструменты оценки эффективности перехода предприятий на аутсорсинг. Анализ научных разработок по данной проблеме [1, 2, 3] позволяет выделить следующие цели реализации аутсорсинга:

- снижение затрат;
- концентрация на основном бизнесе;
- стремление к большей гибкости;
- доступ к передовым технологиям и знаниям;
- увеличение скорости выхода на рынок;
- улучшение качества оказываемых услуг.

Западные и отечественные предприятия, осуществляющие аутсорсинг, по-разному расставляют приоритеты целей, однако все они убеждены в том, что данная бизнес-модель может быть использована как инструмент, который позволяет решать одновременно несколько задач, создавая при этом серьёзные конкурентные преимущества.

На практике сформировался ряд методов, которые позволяют сделать вывод: стоит развивать данное направление бизнеса внутри предприятия, или есть смысл перейти на аутсорсинг. Чаще всего для этого выполняется матричный анализ. По предложению

Рыбина Татьяна Николаевна, к.э.н., доцент кафедры экономики ЧУО «Белорусский институт правоведения».

Захарченко Людмила Анатольевна, к.э.н., доцент кафедры экономической теории Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

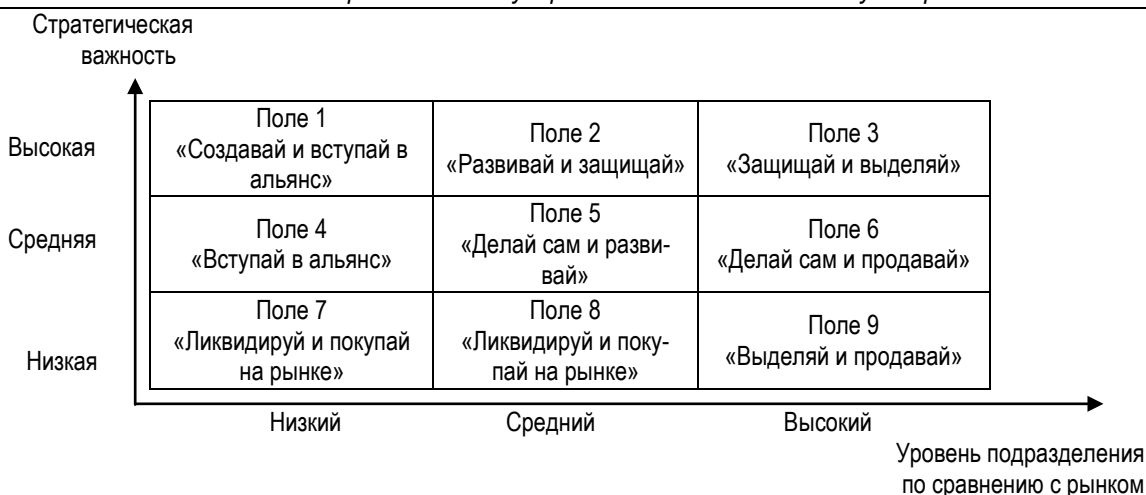


Рис. 1. Матрица аутсорсинга: предложения по развитию бизнеса

Д.Хлебникова [3], необходимо учитывать два основных аспекта. Первый – портфельный анализ. Базой для такого анализа является матрица BCG («Boston Consulting Group»), в которой продукты и услуги предприятия рассматриваются с точки зрения их инвестиционной привлекательности. Портфельный анализ хорош в первую очередь для функционально гибких, «многопродуктовых» предприятий. Второй аспект необходимо учитывать для тех предприятий, которые жёстко привязаны к имеющимся технологиям и производственным мощностям. Анализ и оценке, с точки зрения стратегической важности, должны быть подвергнуты не продукты и услуги, а отдельные элементы бизнеса (компетенции, отдельные технологические процессы, отделы, функции, направления деятельности и т.п.). При этом используется «матрица аутсорсинга» (рис. 1) [4].

«Матрица аутсорсинга» строится на основе оценок анализируемых элементов бизнеса. Оценка (высокая, средняя и низкая) выставляется по двум шкалам: стратегическая важность данного элемента бизнеса для предприятия, и оценка бизнеса по сравнению с рынком (т.е. насколько лучше по сравнению с рынком предприятие выполняет работу, насколько отвечает современному развитию конкретный элемент, насколько квалифицированы работники и т.д.).

Полученная матрица складывается из 9 полей, которые помогают выработать управленческое стратегическое решение по любому аспекту деятельности предприятия, вне зависимости от бизнес-портфеля предприятия.

Рассмотрим предложения [4], которые рекомендуются по каждому из полей:

- альянс с поставщиком, обладающим необходимыми компетенциями, на основе долгосрочных соглашений (поле 1);
- развитие собственных компетенций, их всемерная защита и удержание специалистов – носителей компетенций на предприятии (поле 2);
- максимальные усилия по развитию нематериальных активов предприятия, в том числе интеллектуального капитала (поле 3);
- приобретение необходимых для бизнеса специалистов и технологий «на стороне» (поле 4);
- сохранение собственных специалистов и развитие собственных компетенций (поле 5) для дальнейшей возможной диверсификации (поле 6);
- ликвидация нефункциональных (поле 7) или неприоритетных (поле 8) видов деятельности вместе с их носителями (увольнение персонала) с приобретением всех необходимых функций «на стороне»;
- выделение собственных непрофильных компетенций в отдельный бизнес с его последующей продажей (поле 9).

Эти варианты открывают широкий простор для принятия стратегических решений, способных изменить лицо предприятия в самое ближайшее время. Опыт большинства предприятий (мировых лидеров в своей отрасли), выстраивающих свою стратегию бизнеса на применении аутсорсинга, гармонично «укладывается» в эту матрицу.

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связано с оценкой затрат на производство продукции или услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение (количественная оценка решения «производить или покупать?»). Для оценки собственных затрат предлагаем использовать метод расчёта затрат по процессам, так как именно этот метод дает возможность провести точные расчеты фактических затрат на каждый отдельный процесс. При этом следует учитывать исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга:

- затраты на персонал;
- затраты на производственные площади;
- затраты на хранение запасов;
- затраты на средства производства;
- затраты на управление.

Далее необходимо сравнить затраты на приобретение результатов выполнения этих функций аутсорсером и затраты на собственное производство.

Если соотношение

$$\frac{\text{Затраты на собственное производство} > 1}{\text{Затраты на приобретение}}$$

то в этом случае следует предпочесть приобретение услуг аутсорсера.

Если соотношение

$$\frac{\text{Затраты на собственное производство} < 1}{\text{Затраты на приобретение}}$$

то реализация бизнес-процесса собственными силами предпочтительнее, так как передача его внешней организации не принесет выгод в виде сокращения затрат.

Заключение. Эффективность аутсорсинга во многом зависит от выбора поставщика услуг. Нами выделены следующие основные факторы, определяющие выбор поставщика услуг:

1. **Доверие.** Насколько опытен поставщик услуг, т.е. сколько у него клиентов в данный момент?
2. **Надежность.** Удовлетворяет ли поставщик услуг требованиям клиентов?
3. **Гибкость.** Работает поставщик по единственному образцу, или он достаточно гибок, чтобы быстро удовлетворить потребности предприятия?
4. **База навыков.** Есть ли у поставщика навыки в сфере IT и других областях, которые не нужны сейчас, но которые понадобятся в будущем?
5. **Возможность экономии.** Сможет ли предполагаемый поставщик услуг предложить большую экономию средств, чем другие поставщики?
6. **Обслуживание.** Насколько высок уровень обслуживания этим поставщиком, по сравнению с тем, что предприятие получает сейчас, или с тем, что предлагают другие поставщики?
7. **Навыки управления.** Если предприятие расширяется или сворачивает свою деятельность, достаточно ли у поставщика услуг

времени, умения и желания для того, чтобы удовлетворить потребности предприятия?

8. **Кадровая политика.** Какую политику в отношении кадров проводит поставщик услуг и как это скажется на сотрудниках предприятия?

9. **Навыки перевода.** Насколько эффективно поставщик услуг осуществил предыдущий перевод сотрудников? Придерживался ли он установленного графика?

10. **Вопросы, связанные с заключением контракта.** Захочет ли поставщик, воспользовавшись своим опытом, связать предприятие жестким контрактом или он позволит заключить партнерское соглашение?

11. **Внутренняя квалификация и контроль.** Позаботится ли поставщик услуг о том, чтобы сотрудники предприятия не потеряли квалификацию и контроль, необходимые для поддержания и расширения деятельности предприятия?

Ещё одна проблема – определение оптимального числа поставщиков товаров и услуг. Возможны два варианта:

1. Заказчик работает с двумя-тремя поставщиками. В этом случае не допускаются перебои в поставках продукции, исключается зависимость от одного поставщика, между поставщиками рождается конкуренция.

2. Заказчик выбирает одного поставщика, который рассматривается как партнёр по бизнесу.

В Республике Беларусь аутсорсинг пока не получил такого большого развития как за рубежом. Организации, которые предлагают услуги аутсорсинга, как правило, ещё не выделили этот бизнес в отдельное направление. Однако тенденция накопления опыта в области аутсорсинга в нашей стране сходна с мировой. Постепенно приходит осознание того, что аутсорсинг является эффективным способом снижения затрат, доступности к новым технологиям и возможности сконцентрироваться на ведении своей основной деятельности, и начинает создаваться среда для успешной реализации аутсорсинга.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. - М.: Дело, 2003. - 272 с.
2. Герцик Н.Н. Методи визначення доцільності аутсорсингу. // Маркетинг: теорія і практика. №12 – Луганск: ВУГУ, 2006. - 348 с.
3. Хлебников Д.В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес – системы // Компас промышленной реструктуризации. №2. 2004. с. 26-28.
4. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. -288 с.

Материал поступил в редакцию 15.05.08

RYBINA T.N., ZAKHARCHENKO L.A. OBJECTIVES AND METHODS OF TRANSFER OF BELARUSIAN ENTERPRISES TO OUTSOURCING

The article sets out the following aspects: objectives and methods of transfer of the enterprises of the Republic of Belarus to outsourcing as one of the ways of increasing their compatibility; analysis of the outsourcing matrix, which contributes to optimization of management decision-making in every field of enterprise's activity; analysis of the governing factors in the process of service provider selection; suggestion of a method of preliminary economic justification of the outsourcing project.

УДК 658

Обухова И.И., Осипчук Н.В.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЫЧАГИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Введение. Большинство инновационных программ реализуются непосредственно на предприятиях, поэтому рациональная организация трудовых отношений кадрового персонала субъектов хозяйствования является одним из важнейших условий успешной инновационной деятельности. Повышение роли человеческого капитала в инновационном процессе служит объектом социального управления и предметом социального развития предприятий. Его целью является ориентация всех категорий работников на высокую производительность труда, проявление творческой инициативы, стремление к получению максимальных доходов, основанное на сочетании материальных стимулов и мотивационных рычагов.

Большое значение в мотивации сознательного и творческого труда работников предприятий имеет предоставляемая работодателем персоналу возможность повышения профессионального и образовательного уровня. Современные системы профессионального образования, адаптированные к требованиям инновационного этапа развития экономики, разрабатываются исходя из **концепции непрерывного образования** как способа формирования свободной и творчески развитой личности, способствующего постоянному развитию человека на основе вовлечения его в постоянный процесс овладения новыми знаниями, приобретения профессиональных навыков и умений, освоения приемов адекватного социального поведения, коммуникабельности и общности.

Профессиональное образование рассматривается нами как одно из звеньев единой системы непрерывного образования с целью обеспечения подготовленности работника к определенному виду трудовой деятельности. Применительно к кадровому составу работников предприятия оно реализуется посредством трех видов

обучения персонала. **Подготовка кадров** – планомерный процесс обучения и выпуска квалифицированных работников для всех сфер народного хозяйства, обычно осуществляемый учреждениями образования (УО) общегосударственного значения; **повышение квалификации** – продолжение обучения для усовершенствования профессионально-образовательных знаний и умений, может осуществляться в формах стажировок, семинаров, факультетов повышения квалификации, создаваемых как общереспубликанскими, так и ведомственными учреждениями образования; **переподготовка кадров** – обучение работников предприятий новым профессиям и овладение навыками смежных видов деятельности в Учебных Центрах (УЦ) Министерств, Ведомств, на курсах и семинарах, организуемых как на предприятии, так и вне его.

Виды и способы профессионального обучения, которые в современных условиях позволяют создать в экономике Республики Беларусь кадровый потенциал инновационного развития, включают в себя **базовую профессиональную подготовку** специалистов высшей квалификации на основе двухступенчатого высшего образования; систему повышения квалификации на соответствующих факультетах (ФПК), курсах, семинарах для обеспечения **профессионального роста**; профессиональную переподготовку и получение второго образования в учреждениях общереспубликанского или ведомственного характера с целью **переквалификации кадров**, необходимость которой может быть вызвана инновационными преобразованиями на предприятиях [1].

Наиболее распространенным и наименее затратным методом подготовки и совершенствования рабочих специальностей в настоящее время является **внутрипроизводственное обучение**. Оно

Осипчук Наталья Валентиновна, магистр экономических наук, ассистент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.