

УДК 658.5

РОЛЬ АУТСОРСИНГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ЖИЗНИ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА

Чурганов Е.О.

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, Санкт-Петербург, Россия (191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21)

В статье рассмотрен вопрос, касающийся роли аутсорсинговых компаний в жизнедеятельности крупных промышленных организаций. Рассмотрено и проанализировано понятие промышленного менеджмента. Историческая составляющая, представленная в статье, дает понять истинную роль введения нового понятия взаимодействия между организациями, акцентирует внимание на точки их соприкосновения. Разъяснены положительные стороны от взаимного сотрудничества аутсорсинговых организаций и крупных промышленных предприятий. Рассмотрены примеры взаимодействия промышленных предприятий разных отраслей с аутсорсинговыми компаниями. Выявлены финансовые выгоды от их сотрудничества. Что касается конкурентных преимуществ малых предприятий и корпораций, то они представлены в сравнительной таблице в полном объеме и представляют собой скоординированную для понятия наглядную схему. Выявлены основные мировые отрицательные моменты во взаимодействии аутсорсинговых организаций и крупных компаний. Также в статье рассмотрена возможность интеграции системы менеджмента качества крупных организаций, на основе корпоративной стандартизации, с учетом отраслевой специфики.

Ключевые слова: интегрированная система менеджмента, нефтегазовый комплекс, корпоративные стандарты, модель ИСМ.

VALUE OUTSOURCING ORGANIZATION IN THE LIFE OF A LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OIL AND GAS INDUSTRY

Churganov E.O.

St. Petersburg State University of Economics and Finance, St. Petersburg, Russia (191 023, Sadovaya Street, Building 21)

The questions on the role of outsourcing companies in the life of large industrial organizations. Reviewed and analyzed the concept of industrial management. The historical component, presented in this paper makes clear the true role of the introduction of a new concept of interaction between organizations, focuses on the points of contact. Explained the positive aspects of mutual cooperation outsourcing organizations and large enterprises. Look at examples of the interaction of different industrial sectors with outsourcing companies. Identified financial benefits from their cooperation. As for the competitive advantage of small businesses and corporations, they are presented in a comparative table in full and are coordinated for the concept of a visual pattern. The basic global negative aspects of outsourcing in the interaction of organizations and large companies. Also, in the article the possibility of the integration of quality management systems of large organizations, based on the corporate standards, taking into account industry-specific.

Keywords: integrated management system, oil and gas sector, corporate standards, the model ISM.

Аутсорсинг представляет собой один из новых витков по взаимовыгодному сотрудничеству малого и крупного бизнеса для России. Данное направление является перспективным, где малые предприятия могут организовать новый вид деятельности, стабилизировать и развивать далее существующий бизнес на базе долгосрочных заказов со стороны крупных предприятий.

Промышленный аутсорсинг – это элемент стратегии организации, при котором организация передает сторонней организации целиком функцию производства или части задач, связанных с производством продукции.

Исследования, которые проводились в медицинской, автомобильной, электротехнической и производственной отраслях, свидетельствуют о том, что взаимоотношения мелких и крупных организаций претерпели существенные изменения. Если в начале 90-х годов крупные компании окружали себя мелкими партнерами, которые поставляли товары по самым низким ценам, то спустя десять лет они изменили подход к подбору поставщиков, выдвинув на первый план требования к качеству продукции и уровню обслуживания. Продукция должна производиться по соответствующим спецификациям и стандартам при снижении брака до минимума и иметь полное описание качественных характеристик. В случае необходимости поставщик должен решать любые проблемы на месте [4].

Мелкие организации, которые получили статус партнера, обычно совместно с крупным предприятием разрабатывают новые технологии, контролируют качество продукции. Таким образом, взаимодействие крупного и мелкого бизнеса принимает рациональный характер, сочетающий заинтересованность мелких предприятий с выгодой для крупных корпораций.

В практике западного бизнеса нашла весьма большую популярность теория аутсорсинга (outsourcing), которая решает вопрос производителя покупать или производить требуемые в производстве компоненты. Эта теория определяет две качественные ситуации, возникновение которых побуждает компании решать этот вопрос: дальнейшее продвижение товаров или услуг на рынок путем либо повышения качества, либо снижения цены.

Крупные предприятия во всем мире широко привлекают мелкие узкоспециализированные предприятия, производящие для них отдельные компоненты или выполнение части работ. Вокруг крупных фирм, особенно в наиболее монополизированных отраслях (нефтегазовая отрасль, машиностроение, электронная промышленность и т.п.), группируются обычно тысячи мелких предприятий, которые пользуются финансовой, умственной и технической помощью крупного бизнеса. Для монополистических объединений такие мелкие субподрядчики оптимальны и выгодны: они поставляют свою продукцию по довольно низким ценам, их производственные, социальные и другие проблемы не затрагивают крупный бизнес.

Субъекты малого бизнеса способны оперативно «заполнять» те ниши рынка или целые отрасли, в которых крупный бизнес малоэффективен. Стратегией работы субъектов крупного бизнеса является ориентация на массовое производство «обезличенных» услуг. Поэтому мелкие предприятия в этих сферах всегда будут иметь конкурентные преимущества, обеспечивая индивидуальность подхода к обслуживанию клиента.

Таблица 1 – Сравнительные конкурентные преимущества малых предприятий и корпораций

Факторы конкурентных преимуществ	Малые предприятия	Корпорации
Оперативность реагирования на изменения рыночной конъюнктуры	+	–
Накладные издержки, отнесенные на себестоимость продукции	+	–
Затраты на содержание персонала	+	–
Возможности оперативного обновления технологий	+	–
Скорость осуществления инноваций	+	–
Доступность адресных поддержек	+	–
Возможности обновления основных фондов	–	+
Доступ к заемным финансовым ресурсам	–	+
Возможности системных маркетинговых исследований и активной рекламы	–	+

По данным исследования Industry Week Census on Manufacturing, 54,9% американских компаний используют аутсорсинг в производстве и 43,8% – в обслуживании оборудования.

Крупные организации, которые применяют механизмы аутсорсинга, могут освобождаться от наименее эффективных для себя операций. При этом они могут вмешиваться во все дела деятельности своих партнеров, прежде всего следя за качеством, совместно разрабатывать план снижения издержек на несколько лет вперед [1].

Так, компания British Petroleum, заключившая соглашение с Accenture об аутсорсинге ряда второстепенных функций, сократила затраты на их поддержку примерно на 50% из расчета на баррель нефти. А входящая в группу Alcatel компания Newbridge Networks отдала на сторону некоторые операции по обслуживанию клиентов, включая поддержку call-центра, срочной технической помощи и логистики. За первый год компания сэкономила \$30,4 млн за счет снижения операционных и административных издержек. Ежегодно оборот услуг такого рода на мировом рынке возрастает на 16,5% и к 2002 году должен достичь \$120 млрд.

Показателен пример British Petroleum Exploration Operating Company, части BP Company, занимающейся поиском и добычей газа в разных частях света и сумевшей успешно внедрить аутсорсинговые схемы (3). Изучив опыт компаний, подписавших договор на IT-аутсорсинг сроком на 10 лет, менеджеры BP Exploration пришли к выводу, что нет смысла заключать длительные контракты, чтобы не «замораживать» себя в состоянии устаревших технологических решений. Перед тем как передать большинство IT-функций на аутсорсинг, в компании была проведена реструктуризация, в ходе которой несколько IT-отделов было объединено в один, а затем – стандартизация систем и создание в организации атмосферы понимания необходимости фокусировки топ-менеджмента на минимальном количестве

основных процессов. Лишь после этого в течение двух лет был опробован аутсорсинг небольших операций [1].

Из опыта успешного использования аутсорсинга в России можно выделить пять основных причин перехода на аутсорсинг.

1. *Периодически выполняемые работы:* ремонтные работы, техническое обслуживание зданий и оборудования. На одном предприятии загрузка ремонтного цеха с переходом на новое оборудование в компрессорной упало до 20%. В итоге предприятие начало нести пропорционально высокие постоянные расходы. Было принято решение передать ремонтный цех внешним владельцам. В итоге ремонтное предприятие уже через два месяца привлекло второго заказчика, а основное предприятие скоро получит снижение стоимости услуг, когда вступит в действие соответствующее соглашение.

2. *Возможность избавиться от чрезмерных накладных расходов* является основным мотивом перехода на аутсорсинг периодически выполняемых работ.

3. *Заготовки или операции, требующие специального оборудования.* В мебельной промышленности существует множество локальных производителей кухонь и шкафов купе. Спецификой в данных видах мебели является то, что основной деталью, которая формирует стиль и внешний вид мебели является фасад. Оборудование для изготовления сложных фасадов с фрезеровкой, декоративными элементами очень дорогое, и его под силу приобрести только крупным мебельным производителям. Локальные производители самостоятельно производят только корпус мебели, а фасады закупают у крупных, таким образом, выигрывая на цене, получая необходимый уровень качества, дизайна и скорости изготовления.

4. *Как подстраховка на случай поломки оборудования.* Некоторые компании используют аутсорсинг в небольших объемах, даже если имеются собственные производственные мощности, чтобы в случае поломки собственного оборудования можно было не останавливать отгрузки и терять в выручке, а переключиться на производство на стороне. Аутсорсинг такого типа используется в случае, если собственное оборудование сильно изношено.

5. *Аутсорсинг – как бизнес-модель.* Некоторые компании принципиально не используют аутсорсинг, изначально определив, что производство будут осуществлять сторонние организации. Например, компания «Август», производящая женскую одежду под маркой OGGI, самостоятельно осуществляет разработку дизайна, конструкторскую подготовку, закупку материала и продажу одежды. Производство для них осуществляют около 30 компаний субконтрактников. Чтобы добиться одинакового качества, на каждое предприятие командировается конструктор-технолог.

В связи с этим возникает вопрос о создании общей системы менеджмента качества между крупной организацией и аутсорсинговыми организациями.

Список литературы

1. Окрепилов В.В. Управление качеством : учебник для вузов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 1998. – 639 с.
2. Орехов С.А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа. – М. : Буквица, 2000. – 120 с.
3. Петрунин Н.Ю. Основные направления повышения эффективности функционирования ТЭК.
4. Павлова Л.Н. Корпоративные ценные бумаги: эмиссия и операции предприятий и банков. – М. : Интел-Синтез, 1998. – 528 с.
5. Пашков Е.В., Фомин Г.С., Красный Д.Б. Международные стандарты ИСО 14000. Основы экологического управления. – М. : ИПК «Издательство стандартов», 1997.

Рецензенты

Бонюшка Е.А., д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, г. Санкт-Петербург.

Горбашко Е.А., д.э.н., профессор, проректор по качеству и образовательным программам Института спорта и здоровья, г. Санкт-Петербург.