

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

**И.Д. Котляров**

*Санкт-Петербургский филиал Национального исследовательского  
университета «Высшая школа экономики»*

### **Аннотация**

Выполнен анализ практики применения аутсорсинга в сельском хозяйстве. Описаны признаки, отличающие аутсорсинг от других форм кооперирования предприятий. Показана возможность функционирования агропредприятия в качестве аутсорси. Перечислены направления внедрения аутсорсинга в сельское хозяйство с целью повышения его эффективности.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорси, сельское хозяйство, эффективность

### **Abstract**

The paper analyzes how the agricultural sector applies outsourcing in its practice. What differs the outsourcing from other forms of cooperation of enterprises is identified. We show that an agro-enterprise could function as an outsourcee. Some ways of how outsourcing can be used in the agricultural production to make its profitability higher are proposed here.

**Keywords:** outsourcing, outsourcee, agriculture, profitability

Аутсорсинг представляет собой разновидность кооперирования: организация передает часть своих функций внешним исполнителям, а именно, отказывается от собственного бизнес-процесса и приобретает услуги по его реализации у другой, специализированной организации. Русскоязычная терминология для этой сферы пока не разработана, и для обозначения участников аутсорсинговых отношений ис-

пользуются различные термины: для поставщика услуг – «оператор», «исполнитель», «аутсорсер», «подрядчик», для заказчика услуг – «заказчик», «клиент», «аутсорси». В данной статье будут использоваться преимущественно термины «аутсорсер» и «аутсорси».

Ключевое преимущество аутсорсинга заключается в том, что он дает предприятию-заказчику возможность сконцентрироваться на ключевых и наиболее рентабельных видах деятельности и снизить издержки производства [1]. Это позволяет повысить эффективность деятельности предприятия и нарастить его конкурентоспособность. Благодаря такому преимуществу аутсорсинг широко применяется в современной экономике, в первую очередь в сфере услуг, торговле и промышленности.

Необходимость повысить эффективность российского агропромышленного комплекса привела к постановке на повестку дня вопроса о внедрении аутсорсинга в отечественном сельском хозяйстве [2]. Однако на пути развития этой модели кооперирования в АПК стоят следующие барьеры:

- нежелание и неготовность сельскохозяйственных предприятий отказаться от самостоятельного выполнения каких-либо процессов из-за неуверенности в добросовестности оператора;
- нежелание оплачивать услуги внешних исполнителей (психологический барьер), так как считается, что услуги аутсорси будут стоить дороже, чем использование собственных «бесплатных» производственных мощностей;
- отсутствие объективной потребности в услугах внешних операторов, поскольку для использования аутсорсинга необходимо, чтобы предприятие функционировало на конкурентном рынке, имело достаточную рентабельность и стремилось повысить свою конкурентоспособность. В российском сельском хозяйстве это условие в большинстве случаев не выполняется: многие хозяйства балансируют на грани выживания, и у них отсутствуют организационные и финансовые ресурсы, необходимые для внедрения современных методов управления издержками;
- нехватка операторов, адаптирующих свои услуги к специфическим запросам сельхозпредприятий (в частности, к ярко вы-

раженной сезонности спроса). Сельское хозяйство отличается низкой рентабельностью и сезонностью работ, что малопривлекательно для аутсорсеров, заинтересованных в стабильном потоке заказов и в наличии у заказчика готовности оплачивать качественные услуги. Если бы агропредприятия были в состоянии генерировать устойчивый платежеспособный спрос на внешние услуги, то аутсорсеры непременно появились бы.

Исторически сложилось представление о том, что сельхозпредприятия могут выступать только в качестве заказчиков аутсорсинга, но не операторов (в отличие от промышленных предприятий и фирм сферы услуг, которые могут выполнять обе функции). Такой подход к агропредприятиям объясняется тем, что в случае необходимости они действительно привлекают для решения тех или иных задач внешних исполнителей, как правило из сферы производственных услуг (например, ранее – МТС), но сами в качестве исполнителей для предприятий из сферы услуг или промышленности не выступают. Однако, как будет показано ниже, в настоящее время ситуация меняется.

Перечислим признаки, которые, по нашему мнению, отличают аутсорсинг от других форм межфирменного сотрудничества:

1) деятельность аутсорсера носит целевой характер: аутсорсер производит продукт (оказывает услугу) только при наличии заказа от аутсорси;

2) деятельность аутсорсера безрисковая: аутсорси гарантирует своевременный выкуп произведенного товара (оказываемых услуг). Безрисковость (точнее, квазибезрисковость, поскольку быть полностью свободной от риска предпринимательская деятельность не может), очевидно, тесно связана с целевым характером работы аутсорсера, так как продукция производится на заказ, а не для продажи на открытом рынке с негарантированным спросом;

3) товар (услуга) производится в соответствии с требованиями заказчика. Эти требования включают в себя не только развернутые технические характеристики товара, но также условия, касающиеся технологии производства и организации системы контроля качества;

4) товар (услуга) предназначен для использования аутсорси в коммерческих целях;

5) участниками сделки могут быть только юридические лица. Если предприятие передает какую-либо задачу для выполнения физическому лицу, то речь идет не об аутсорсинге, а о договоре подряда;

6) аутсорсер раскрывает аутсорси структуру и размер своих издержек, после чего стороны аутсорсинговой сделки путем переговоров устанавливают нормативную величину наценки на товар (услугу) аутсорсера;

7) аутсорсер формирует свои производственные мощности (по количеству, структуре, номенклатуре, географическому положению) исходя из требований аутсорси;

8) в целях обеспечения оптимального качества оказания услуг аутсорсер вносит изменения в те внутренние процедуры работы заказчика, которые связаны с переданным ему на выполнение процессом;

9) в случае необходимости аутсорси передает оператору собственные ключевые компетенции и активы, требуемые для выполнения процесса или решения задачи (технологии, оборудование и т.д.). Нередки ситуации, когда аутсорси, например, передает аутсорсеру свое ликвидируемое подразделение (функции которого уступаются аутсорсеру). Это позволяет аутсорсеру с самого начала поставлять аутсорси требуемую продукцию.

По сути дела, в случае аутсорсинга речь идет не об отношениях купли-продажи товара или услуги, а о долгосрочной интеграции предприятий с целью совместного выполнения различных этапов и элементов единого производственного процесса. Эта разновидность сотрудничества позволяет аутсорси получить доступ к ресурсам и компетенциям аутсорсера без инвестиций в самостоятельное их формирование (или в покупку уже существующего профильного предприятия с целью включения его в свою структуру) и без распыления своих усилий по разнородным видам деятельности. В свою очередь, аутсорсер получает гарантированный рынок сбыта своих товаров и услуг. Это означает, что аутсорсинг служит действенной заменой вертикальной интеграции, и этот факт, как будет показано ниже, исключительно важен для понимания механизмов эффективной организации аутсорсинга в сельском хозяйстве.

В отношении организационного развития, уровня корпоративной культуры, оснащенности современной техникой и объема инвестиционных ресурсов агрофирмы существенно отстают от промышленных предприятий и компаний сферы услуг. Внедрение аутсорсинга позволило бы сельхозпредприятиям без существенных затрат получить доступ к отсутствующим у них ресурсам, которыми обладают аутсорсеры. У агропредприятий востребованы услуги, связанные с выполнением в первую очередь непрофильных функций.

Руководители сельскохозяйственных управлений считают наиболее перспективным перевод на аутсорсинг следующих функций: ветеринария, зоотехния, агрономия, селекция, бухгалтерское и юридическое обслуживание. Интересно, что речь идет не о привлечении профильных компаний для решения этих задач, а о выделении своих специализированных подразделений в качестве аутсорсеров [2].

С другой стороны, крупные сельскохозяйственные предприятия постепенно начинают испытывать потребность в более сложных и, как следствие, более доходных для аутсорсера операциях, например в привлечении внешней управляющей компании для реструктуризации бизнеса и текущего управления им. Постепенно формируются компании, специализирующиеся в этой области, хорошо знакомые с проблемами агрофирм и накопившие необходимые компетенции для оказания такого рода услуг. Примером такой компании может быть украинское предприятие «Агро-Союз», у которого есть опыт обслуживания агрокомпаний в Ставропольской и Волгоградской областях [3]. Иными словами, дефицит аутсорсеров, знакомых со специфическими потребностями сельскохозяйственной экономики, постепенно сокращается, что устраняет одно из важнейших препятствий для внедрения аутсорсинга на селе.

При этом необходимо четко разграничивать управленческий аутсорсинг и простое привлечение консалтинговой компании для выявления причин возникших на предприятии проблем и для разработки комплекса мер по их устранению (отметим, что в последнее время эта услуга также стала пользоваться определенной популярностью в АПК).

Примером вывода на аутсорсинг профильной функции (механизированная обработка сельхозугодий) является использование машин-

но-технологических станций. Их применение позволит агрофирмам отказаться от закупки дорогостоящей техники и от расходов на ее самостоятельное обслуживание (эти расходы и инвестиции распределяются между всеми хозяйствами соответствующего региона). Специфика этого вида аутсорсинга состоит в том, что если функция обработки земли для сельхозпредприятия является профильной по определению, то функция постоянного поддержания парка техники таковой не является, однако передача стороннему исполнителю одной лишь непрофильной функции нецелесообразна.

Эффективность машинно-тракторных станций в период плановой экономики была достаточно высокой, а в довоенный период они оказались, по сути дела, единственным инструментом, открывшим сельскому хозяйству доступ к современной технике в условиях ее чрезвычайной малочисленности. Именно по этой причине сегодня можно услышать призывы к возрождению МТС, но уже как машинно-технологических станций.

Сказанное позволяет констатировать, что эволюция модели привлечения сельхозпредприятиями внешних операторов характерна также для других отраслей и имеет трехвекторную направленность: 1) от разовых задач к полноценному ведению определенного процесса в интересах заказчика; 2) от простого приобретения услуг к долгосрочной интеграции; 3) от передачи непрофильных процессов к передаче процессов профильных. Сельское хозяйство в этом отношении повторяет путь, уже проделанный промышленностью и сферой услуг. Можно утверждать, что сложности с внедрением аутсорсинга на селе хотя, разумеется, и существуют, но не являются настолько непреодолимыми, как принято считать.

Сельское хозяйство в силу своей специфики (ярко выраженная сезонность, большие естественные риски ведения бизнеса, долгий срок возврата инвестиций, сравнительно низкая рентабельность, важность для обеспечения продовольственной безопасности страны) сильно зависит от поддержки со стороны государства, что подталкивает специалистов к идее привлечения государственных и муниципальных органов к участию в оказании агропредприятиям услуг по аутсорсингу (в частности, речь идет о передаче маркетинговых функций муниципальным аутсорсерам [4]). На наш взгляд, несмотря на необходимость активного

участия государства и муниципальных образований в поддержке отечественного сельского хозяйства, эта идея чрезмерно прямолинейна. Задача государства состоит не в выполнении тех или иных функций предприятия, а в создании благоприятных условий для их реализации самим предприятием. Кроме того, агрофирмы, работающие в условиях твердых закупочных цен с многолетними контрагентами, вряд ли нуждаются в аутсорсинге маркетинговых функций (а если такая потребность и возникнет, то с ней лучше справятся специализированные маркетинговые консультационные компании, более чутко отслеживающие конъюнктуру рынка и более гибкие в управлении).

По нашему мнению, задачей государства является содействие инвестированию в строительство мощностей для хранения и транспортировки сельскохозяйственной продукции, т.е. поддержка аутсорсеров, которые могли бы взять на себя функции логистического сопровождения агропроизводства.

При анализе перспектив внедрения аутсорсинга в сельском хозяйстве, на наш взгляд, удобно опираться на классификацию видов аутсорсинга по критерию фактора производства, необходимого для осуществления передаваемой функции.

**Аутсорсинг капитала.** Предприятие-заказчик использует капитал (в физической или денежной форме), организованный в его интересах, но на собственный страх и риск предприятием-оператором. Примерами такого аутсорсинга в случае АПК являются организация машинно-технологических станций для обслуживания агропредприятий или же логистические услуги по хранению и транспортировке сельскохозяйственной продукции (например, строительство элеваторов). К этому же виду аутсорсинга, по нашему мнению, относится и финансовый лизинг, сущность которого, как хорошо известно, заключается в том, что специализированное предприятие (лизингодатель) первоначально аккумулирует денежные средства для приобретения необходимого лизингополучателю оборудования, а затем предоставляет ему это оборудование (физический капитал) в пользование на возмездной основе, оставаясь его владельцем до истечения срока действия договора.

**Аутсорсинг труда.** К нему относится аутсорсинг персонала. Для АПК этот вид аутсорсинга нетипичен (как было сказано выше, при-

влечение сезонных рабочих аутсорсингом считаться не может, так как речь идет о трудовых отношениях между работодателем-агрофирмой и работником, а не между аутсорси и аутсорсером – поставщиком трудовых ресурсов). Вероятно, о развитии такого вида аутсорсинга можно было бы говорить в случае возникновения профильных компаний, берущих на себя формирование штата сезонных рабочих и/или сотрудников определенной профессии, которые востребованы сельхозпредприятиями эпизодически (например, ветеринаров).

**Аутсорсинг информации.** В этом случае предприятие-заказчик передает внешнему исполнителю функцию сбора и обработки информации. К данному виду аутсорсинга в сельском хозяйстве, на наш взгляд, относятся бухгалтерский аутсорсинг (который может быть востребован мелкими предприятиями и фермерами) и аутсорсинг сбора маркетинговой информации.

**Аутсорсинг предпринимательских способностей.** Предприятие-заказчик использует для ведения собственной хозяйственной деятельности предпринимательские способности, сосредоточенные в других компаниях. Речь идет в основном об аутсорсинге интеллектуального капитала (являющегося плодом предпринимательских способностей). К этому виду аутсорсинга следует отнести франчайзинг, когда независимый предприниматель (франчайзи) передает на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой он ведет свою хозяйственную деятельность. Интересно отметить, что именно в этой сфере велико значение государственных структур, которые формируют торговые марки, занимаются их продвижением и на возмездной основе предоставляют их сельхозпредприятиям. В качестве примера можно упомянуть знаменитую марку норвежских рыбопродуктов «Norge».

**Аутсорсинг знаний.** Предприятие-заказчик привлекает для управления своими активами или процессами внешнего исполнителя. Примером может быть уже упоминавшееся выше использование внешней профессиональной компании для управления агробизнесом.

**Смешанный аутсорсинг.** Предприятие-заказчик передает на выполнение стороннему подрядчику функцию, требующую использования нескольких видов ресурсов. К этой разновидности аутсорсинга, на наш взгляд, можно отнести факторинг, когда предприятие-фактор,



с одной стороны, обеспечивает поставщика финансовыми ресурсами (аутсорсинг капитала), а с другой – занимается сбором и обработкой информации о текущих и потенциальных заказчиках поставщика для определения их платежеспособности (аутсорсинг информации). Очевидно, что для реализации любого бизнес-процесса компании необходимо использовать более одного ресурса. Под чистым (моноресурсным) аутсорсингом (например, аутсорсингом знаний) понимается та ситуация, при которой в деятельности компании-аутсорсера отчетливо преобладает один ресурс, тогда как в смешанном аутсорсинге одинаковое значение имеют два и более ресурсов.

В предложенной классификации отсутствует один фактор производства – земля (природные ресурсы), так как предполагается, что управление этим видом ресурсов не может служить основой для предоставления аутсорсинговых услуг. Однако, на наш взгляд, такое искусственное исключение земли из перечня факторов производства, которые могут использоваться аутсорсером в интересах аутсорси, принципиально неверно, и, более того, есть примеры успешного сотрудничества в рамках данной модели. Речь идет о программе «Молочные реки», реализуемой компанией «Вимм-Билль-Данн» [5], в соответствии с которой компания финансирует техническое перевооружение молочных хозяйств, а те взамен поставляют молоко с заданными характеристиками по установленной цене. Легко убедиться, что такое сотрудничество соответствует приведенным выше критериям аутсорсинга.

Эта модель позволяет обоим участникам взаимодействия иметь значительные преимущества. Аутсорси (предприятие пищевой промышленности) получает необходимое для ведения своей производственной деятельности сырье (что в условиях дефицита молока на российском рынке весьма существенно), не затрачивая при этом финансовые ресурсы на построение вертикально интегрированной компании и сосредоточиваясь на профильной деятельности без ухода в агробизнес (как уже было сказано выше, аутсорсинг выступает эффективной альтернативой вертикальной интеграции). Аутсорсер получает возможность произвести техническое перевооружение (что в ряде случаев в российских условиях не столько служит основой для повышения эффективности его деятельности, сколько в принципе вы-

ступает залогом его сохранения в качестве предпринимательской единицы) и обеспечивает себе гарантированный рынок сбыта.

На наш взгляд, именно это направление аутсорсинга в сельском хозяйстве является наиболее перспективным. Вероятно, следовало бы разработать программу сотрудничества агробизнеса и промышленных предприятий, в рамках которой последние способствовали бы формированию (в том числе и за счет предоставления финансовых ресурсов и гарантий будущих закупок) вокруг себя кластера оснащенных современным оборудованием агрофирм, снабжающих его сырьем в нужном количестве и требуемого качества. При этом речь не идет исключительно о сотрудничестве агрофирм молочного профиля с предприятиями пищевой промышленности, так как, с одной стороны, промышленностью востребован широкий спектр сельскохозяйственной продукции, а с другой стороны, потребность в сельскохозяйственном сырье испытывает не только пищепром. Например, легко представить себе формирование кластера мясных хозяйств, разводящих скот той породы и по тем технологиям, а также с использованием того оборудования, которые предписаны закупающим у них продукцию мясоперерабатывающим заводом (а завод, в обмен на фиксацию цен со стороны мясных хозяйств, может частично финансировать приобретение поголовья и необходимого для его содержания оборудования).

Сходная методика могла бы применяться в льноводстве для перевода хозяйств на выращивание льна, пригодного для производства качественных тканей. Пока такая программа осуществляется в Вологодской области за счет бюджетных средств (крестьянам регион почти на две трети субсидирует закупку спецтехники для уборки и первичной щадящей обработки урожая), а основным потребителем выращиваемого льна является предприятие «Вологодский текстиль» [6], которое теоретически могло бы самостоятельно финансировать своих поставщиков по программе, аналогичной программе «Молочные реки».

Тем не менее следует помнить о двух важных моментах. Во-первых, финансовые ресурсы российских текстильщиков, действующих в условиях жесткой конкуренции с иностранными производителями на рынке с низким уровнем концентрации (в отличие от рынка продуктов питания), несопоставимы с ресурсами российских пищевиков. Во-вто-

рых, Вологодская область длительное время пыталась перевести фермеров на выращивание высококачественного льна, однако эти попытки заканчивались провалом до тех пор, пока спрос на этот лен не предъявил «Вологодский текстиль», после чего программа стала реализовываться успешно [6]. Иными словами, тесная интеграция сельскохозяйственного предприятия – поставщика с промышленным предприятием (агрокомпания выступает в роли аутсорсера, поставляющего продукт требуемого качества) способствует повышению эффективности работы агропредприятия и улучшению качества его продукции – даже при отсутствии финансирования со стороны промышленной компании. Это служит дополнительным аргументом в пользу развития сельскохозяйственного аутсорсинга в форме интеграции сельхозпредприятий с закупяющими их продукцию промышленными компаниями.

Аналогичную модель, по-видимому, можно было бы предложить для сотрудничества лесозаготовительных и деревообрабатывающих, в первую очередь мебельных, компаний.

Возможно, предположение о продукции пищевого сектора с нужными характеристиками покажется экзотическим, но все же в свете достижений геномной инженерии о нем забывать не стоит. Вполне вероятно, что в будущем торговые сети и компании пищевой промышленности смогут заказывать у агрофирм сельскохозяйственную продукцию с заранее заданными свойствами. В этом случае можно будет говорить о проникновении традиционной модели аутсорсинга (с адаптацией характеристик продукции к требованиям заказчика) в аграрную экономику.

\* \* \*

На наш взгляд, с теоретической точки зрения большое значение имеет вывод о том, что сельскохозяйственные предприятия могут выступать не только в качестве аутсорси, но и в качестве аутсорсеров. Это позволяет наметить путь дальнейшего развития аутсорсинга в АПК посредством усиления интеграции предприятий пищевой промышленности и агрофирм. Что же касается традиционной модели сельскохозяйственного аутсорсинга (когда агробизнес выступает в роли аутсорси), то здесь, на наш взгляд, необходимо разработать комплекс

мероприятий косвенной государственной поддержки сельхозпредприятий через поддержку аутсорсеров, предоставляющих востребованные на селе услуги, а именно, услуги по хранению и транспортировке сельхозпродукции.

В качестве несколько более экзотического варианта, примененного к тому же не к сельскохозяйственной продукции, а к продукции пищевого сектора, можно было бы предложить разработку коллективных торговых марок (например, региональных), предоставляемых в пользование предприятиям-производителям. Это позволило бы сократить их издержки на финансирование маркетинговой стратегии.

Подводя итог, следует отметить, что аутсорсинг на селе может стать эффективным инструментом не только обеспечения агропредприятиям доступа к новым производственным и управленческим технологиям (если сельхозфирма является аутсорси), но и обновления их производственных мощностей (в случае использования модели, в которой агрофирма является аутсорсером).

## Литература

1. **Хейвуд Дж.Б.** Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.
2. URL: <http://www.agro-ikc.ru/agriculture/outsource/newforming.php> (дата обращения 26.12.2010).
3. **Ганенко И.** Сельхозбизнес под ключ: Какие проекты можно поручать управляющим компаниям. – URL: <http://www.agro-investor.ru/issue/61/1171/> (дата обращения 02.11.2010).
4. **Суховская А.** Аутсорсинг как форма опосредованного инвестирования сельскохозяйственных мероприятий на муниципальном уровне // Управление персоналом. – 2007. – № 8. – С. 81–83.
5. **Артюхова М.** Молочные реки «Вимм-Билль-Данна» – сырье для заводов и живые деньги для сельчан. – URL: <http://www.bashinform.ru/podrob/170461/> (дата обращения 15.12.2010).
6. **Москаленко Л.** Мировая мода из Вологды // Эксперт. – 2010. – № 50. – С. 36–42.

*Рукопись статьи поступила в редколлегию 11.04.2011 г.*

© Котляров И.Д., 2011