

УДК 330:657.15

## АУТСОРСИНГ КАК СПОСОБ ОБРАБОТКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ В АГРОХОЛДИНГАХ

*Майданевич Ю.П.*

*Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского, Симферополь, Республика Крым*

*E-mail: [maidanevich@rambler.ru](mailto:maidanevich@rambler.ru)*

В статье обосновывается целесообразность использования аутсорсинга, как одного из видов обработки экономической информации, в агрохолдингах, приводятся его преимущества и недостатки. Рассматривается механизм оказания аутсорсинговых услуг в интеграционных объединениях АПК.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, финансовый аутсорсинг, бухгалтерский аутсорсинг, агрохолдинг, управление, финансовая информация.

### ВВЕДЕНИЕ

Современные интеграционные процессы в АПК способствовали созданию различных форм агропромышленной интеграции, наибольшее распространение среди которых получили агрохолдинги. В структуру агрохолдинга входит несколько предприятий, различных по своим производственным назначениям, но объединенных одной целью деятельности.

Деятельность агрохолдинга, как и любого предприятия на современном этапе рыночной экономики должна быть эффективной, а для этого необходимо быстро реагировать на изменения рынка. Чтобы принять правильное и обоснованное управленческое решение необходимо обладать информацией, быть уверенным в ее достоверности и точности, знать особенности, преимущества и недостатки внутренней и внешней среды предприятия.

Основным источником информации при принятии управленческих решений являются данные бухгалтерского учета. Эти данные используются для принятия оперативных решений предприятия, а для принятия решений на перспективу (долгосрочных) необходимы дополнительные исследования. Справиться с которыми самостоятельно предприятия не могут, и возникает необходимость в привлечении узкопрофильных специалистов.

В международной практике для этих целей используются аутсорсинговые компании, деятельность которых направлена на изыскание возможностей повышения эффективности деятельности предприятия.

Использование аутсорсинга в агрохолдингах позволит получить необходимый объем информации для решения вопросов, связанных с ведением и развитием бизнеса на перспективу.

**Анализ последних публикаций.** Вопросам исследования аутсорсинга как одного из видов бизнеса посвящено достаточное количество публикаций, среди которых можно выделить исследования: Юрьева С.В. [1], который изучает развитие аутсорсинга в РФ, в частности выполнение им финансовых функций и особенности аутсорсинга в финансовой среде; Панкова В.В. и Наумовой С.А. [2], которые

раскрывают сущность и содержание аутсорсинга в бухгалтерском учете, приводя его преимущества и недостатки; Котляров И.Д. [3, 4] рассматривает сущность аутсорсинга и раскрывает его виды и в работах Ермошиной Е.Л. [5] исследуются вопросы правового регулирования проведения аутсорсинга в РФ.

При этом нерешенными продолжают оставаться вопросы относительно использования аутсорсинга в интеграционных объединениях АПК и механизмов его осуществления.

**Цель статьи.** Определить преимущества и недостатки использования аутсорсинга при обработке экономической информации в агрохолдингах. Рассмотреть механизм оказания аутсорсинговых услуг в интеграционных объединениях АПК.

### **ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА**

Развитие интеграционных процессов, создание агропромышленных объединений и усовершенствование организационно-экономических отношений между субъектами интеграции являются одними из необходимых, объективных и закономерных процессов и явлений современного общественного производства и важным институциональным элементом экономической системы.

На современном этапе сформировались разные формы агропромышленной интеграции. В больших регионах формируются региональные АПК, которые обеспечивают реализацию межотраслевых связей, сбалансированность деятельности сельского хозяйства и сопредельных областей на этой территории. На уровне районов и предприятий образуются разные агропромышленные формирования: агрофирмы, агропромышленные комбинаты и объединения, научно-производственные и производственные системы. Интеграция сельского хозяйства с промышленностью и управление агропромышленным производством имеет ряд преимуществ:

- обеспечивается единый процесс производства, закупки, хранение, переработки сельскохозяйственной продукции и реализации готовых продуктов;
- создаются условия для гармоничного объединения интересов всех участников агропромышленного комплекса, их отношений и надлежащей ответственности за общую работу;
- создаются условия, способствующие широкому внедрению в производство достижений научно-технического прогресса;
- возникает возможность организации производства на принципах эффективной экономии всех ресурсов;
- достигается оптимизация управленческого аппарата, он становится более мобильным, дешевым и эффективным;
- обеспечивается оптимальная форма объединения территориального и отраслевого принципов управления [6].

Все это способствует снижению себестоимости конечного продукта производимого в интеграционных объединениях и повышению эффективности его деятельности в целом.

Создание интегрированных агропромышленных формирований, организационно и экономически соединяющих процессы производства, переработки и реализации продукции, позволяет согласовать между собой осуществляемые в этой цепи организационно-экономические и научно-технические мероприятия, расширить необходимую для устойчивого развития АПК финансовую базу за счет повышения эффективности производства и увеличения доли доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей.

При создании новых предприятий необходимо помнить, что самое большое влияние на эффективность интегрированного формирования имеет качество состава основателей, их мотивация в создании и деятельности, мероприятия по развитию рациональных форм взаимоотношений между хозяйствующими субъектами и органами государственного управления. Также для развития интеграционного процесса большое значение имеют выбор головного предприятия и создание на его базе руководящего центра, который не только консолидирует материальные ресурсы и производственный капитал, но и осуществляет, при определенном соответствии централизации и децентрализации функции управления, контроля, способствует эффективному взаимодействию всех структурных единиц, направленных на решение общих задач по развитию интегрированного формирования.

Одной из форм интеграции в АПК является агрохолдинг, который имеет вертикальную структуру управления, но при его формировании необходимо решить ряд задач, которые будут способствовать его развитию в перспективе:

- концентрация на основном бизнесе – производстве и переработке сельскохозяйственной продукции;
- повышение управляемости предприятием за счет сокращения количества подразделов и, соответственно, более четкого разграничения их зон полномочий и ответственности;
- снижение расходов и повышение качества за счет перехода от системы «зачета» работ внутреннему подразделу на систему приема работ по договорам на основе качества выполненных работ;
- снижение затрат за счет изменения структуры расходов, то есть вывод расходов на вспомогательный или сервисный подраздел из категории постоянных и переменных;
- обеспечение возможности рассмотрения рыночных альтернатив, поиска контрагента по критерию «цена/качество» [7].

Отметим, что решение приведенных выше задач должно осуществляться не разово, а на протяжении всего периода деятельности агрохолдинга. Эффективное функционирование агрохолдингов требует специфических подходов к планированию и управлению, что напрямую зависит от своевременности, полноты и достоверности данных, сформированных на основании бухгалтерского учета.

В агрохолдингах данные бухгалтерского учета формируются путем их передачи по вертикали от дочерних к материнским предприятиям, поэтому для сбора и формирования определенной информации требуется время.

В современном мире компании сталкиваются с беспрецедентным давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха те, кто располагает информацией, способствующей принятию правильных и своевременных решений. Своевременное получение информации и правильное ее применение способствует ведению бизнеса наиболее эффективным способом, позволяет изыскивать резервы снижения операционных расходов при сохранении высокого качества товаров и услуг. И только правильно организованный бухгалтерский учет будет содействовать повышению скорости передачи информации для своевременного реагирования на изменения в рыночной среде.

Особенно важна своевременность получения информации для агрохолдингов, как сельскохозяйственных предприятий, производство на которых имеет сезонный характер и напрямую зависит от климатических условий. И здесь своевременность принятия решения может напрямую влиять на результаты деятельности предприятия.

При формировании агрохолдинга объединяются предприятия, имеющие различную производственную направленность, но соединенные одной производственной целью. При этом соединяемые предприятия могут находиться на достаточном расстоянии друг от друга и от материнской (головной) компании, что иногда затрудняет управление ими и контроль за их деятельностью.

Создание отдельного аппарата управления на отдаленном дочернем предприятии может быть экономически не целесообразным (высокая его затратность, сезонность производства и др.) поэтому предприятия могут использовать аутсорсинг.

Аутсорсинг – практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, увеличения приспособляемости к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска [8].

Для агрохолдингов использование аутсорсинга может быть выгодным на этапе включения дочернего предприятия в состав холдинга, где возникает необходимость в доскональном изучении состояния управления, ведения бухгалтерского учета, организации деятельности включаемого предприятия и оценка его конкурентоспособности.

На Западе услуги по аутсорсингу и делегированию полномочий переживают максимальную точку своего развития, а в России к этому виду деятельности относятся с осторожностью. Среди причин, тормозящих развитие аутсорсинга в России можно выделить следующие: недостаточная готовность предоставлять информацию, плохая информированность о бизнесе и неразработанная правовая база; боязнь потери контроля над собственными ресурсами, частью дел, отдельных функций [1]. На современном этапе достаточное развитие имеет такая составляющая аутсорсинга как консалтинговые услуги, но объективные процессы, происходящие в экономике, усиливают тенденцию к развитию аутсорсинга как бизнеса в России.

К аутсорсингу чаще всего прибегают предприятия, которые стремятся увеличить свою конкурентоспособность в более сжатые сроки и с наибольшим

результатом без отвлечения от своей основной деятельности. В обязательном порядке заключается договор с предприятием-партнером о предоставлении данному предприятию необходимой для их деятельности информации или оказании определенных услуг (функций), необходимых для эффективной поддержки производственных процессов. Такой вид партнерства выгоден для обоих предприятий, так как усилия каждого из них концентрируются на основных видах деятельности, выполняемых ими, что позволяет обеспечить должный контроль и сокращение издержек производства, повысить качество выпускаемой продукции и услуг, стремиться к полному удовлетворению запросов потребителей, разделить возможные риски.

В холдинге аутсорсинг может существовать в форме делегирования функций управления дочерней фирмой специализированной компании. Такая практика получила широкое распространение в международном бизнесе. Эти функции выполняют секретарские компании. Они способны выполнять не только рутинные операции, но и полноценно управлять дочерней компанией.

Это явление получило название - дискантное управление - система методов управления, которая позволяет контролировать деятельность отдаленных хозяйственных субъектов [7]. Она предусматривает управление финансами и деловыми операциями дочерней компании в интересах ее владельца. Услуги по дискантному управлению выполняют секретарские компании и региональные финансовые операторы.

Секретарская компания по поручению материнской компании осуществляет необходимые действия от лица дочерней фирмы и на основании специального договора и соответствующих инструкций осуществляет обработку финансовой информации. Она формирует исполнительные структуры дочерних фирм.

Так, через секретарскую фирму можно организовать оперативное управление бизнесом компании, зарегистрированной в льготном «регионе». Оперативный центр такой компании может находиться в офисе материнской фирмы. Секретарская компания способна обеспечить эффект «присутствия» в регионе, а также осуществление отдельных функций в интересах владельца. В частности, она может привлекать компетентных управляющих необходимого профиля. Секретарская компания отвечает за свои действия согласно контракту.

Использование секретарских компаний предпочтительнее, чем самостоятельный поиск номинальных директоров и бухгалтеров для дочерней компании, которая действует, например, в отдаленном регионе и имеет сезонный характер деятельности. Управление дочерней фирмой осуществляется на основании специального контракта с фирмой-управляющим, в котором предполагаются базовые и дополнительные услуги. Базовые включают регистрацию и обязательные регулярные процедуры: ведение бухгалтерии и аудит (если это необходимо), сдача финансовой отчетности в налоговую инспекцию, проведение общего собрания, назначение «номинальных» директоров и привлечение номинальных собственников.

Дополнительные услуги включают сбор и обработку финансовой документации, ведение коммерческой и торговой документации, а также

управление операциями и делами, направленными на получение прибыли и любые другие, оговоренные в контракте услуги. Обычно принимаются обязательства информировать о всех операциях, событиях и происшествиях, которые влияют на финансовый или юридический статус компании.

Управляющая компания обязана действовать в строгом соответствии с инструкциями владельцев. В договоре детально определяется порядок передачи и выполнения инструкций владельцев компании. Базовые услуги оказываются по специальному тарифу, например - на почасовой основе (так оплачивается работа привлеченных специалистов). Возможен вариант участия управляющей фирмы в прибылях от деятельности компании, но тогда управляющая фирма напрямую заинтересована в результатах деятельности предприятия и не может принимать непредвзятых решений.

В зависимости от функционирования предприятия выделяют следующие виды аутсорсинга: производственный, бизнес-процессов и IT-аутсорсинг.

Для агрохолдингов после налаживания работы дочернего предприятия важным становится аутсорсинг бизнес-процессов, в частности финансовый аутсорсинг, когда осуществляется делегирование функций финансовых подразделов извне.

Одним из видов финансового аутсорсинга является бухгалтерский, как один из вариантов обеспечения бухгалтерского учета на предприятии, за которое несет полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия.

Среди преимуществ использования финансового аутсорсинга можно выделить следующие:

- повышение эффективности у потребителя за счет возможности концентрации внимания руководства организации на основном бизнесе посредством поручения внешнему исполнителю выполнения функций учета;
- фиксированные и предсказуемые затраты на ведение процесса учета (зафиксированные в договоре);
- получение доступа к специалистам высокой квалификации и постоянно совершенствующимся информационным технологиям ведения учета, решениям более высокого уровня, которых нет у организации;
- качество и надежность услуг (узкая специализация и накопленный опыт аутсорсера);
- внедрение электронного документооборота, позволяющего осуществить управление документооборотом и их движением, по электронным платежам; по первичным документам; за внедрение технологии дистанционного управления и обработки информации для передачи;
- быстрое реагирование на изменение законодательной базы;
- взаимовыгодное сотрудничество аутсорсера и потребителя, позволяющее разделить риски.

Решение о самостоятельной обработке финансовой информации холдинга (его структурного подразделения) или привлечении сторонних специалистов принимается после взвешивания всех «за» и «против». Другими словами решается

вопрос: необходимо ли делегирование функций финансовой службы извне, выиграет от этого холдинг или проиграет.

Все «за» и «против» относительно делегирования функций извне и внутреннего развития можно связать с компонентами синергизма.

Ориентация на внутреннее развитие целесообразна при наличии сильного начального синергизма, даже если в дальнейшем он ослабнет. Хотя в этом случае не всегда удастся добиться экономии средств, но знание и возможности компании обеспечивают ей быстрый старт и низкую степень риска.

Исключения, когда предпочтительнее оказывается привлечение сторонних организаций, могут возникать в следующих случаях:

- когда внутренние обстоятельства холдинга требуют быстрого сбора необходимой финансовой информации;
- когда холдинг имеет возможность привлечь высококвалифицированных специалистов;
- когда холдингу, так или иначе, необходимо расширять свои деловые возможности;
- когда обработка финансовой информации вне холдинга обходится дешевле, чем ее обработка внутри холдинга.

Привлечение финансовых служб со стороны обычно становится более предпочтительным при слабом начальном синергизме. Но если оперативный синергизм довольно большой, следует применять комбинацию из привлечения сторонних служб и использования финансовых подразделов внутри холдинга. То есть часть финансовой информации обрабатывается внутри холдинга, а часть – за его пределами. Отсутствие синергизма почти всегда указывает на необходимость приобретений. Исключением является ситуация, когда необходимый период времени, связанный с приобретениями, оказывается слишком продолжительным. Такое может произойти, например, когда компания осуществляет «переход» к достижению «очень долгосрочных» целей или когда фирма готовится удовлетворять спрос, который зарождается.

При использовании аутсорсинга перед холдингами возникает дилемма с выбором компании по предоставлению услуг аутсорсинга и здесь возникает еще одна проблема: сложность с получением сведений о профессиональном уровне специалистов. Это важно, потому что в данную компанию будет передаваться информация о предприятии и ожидается, что в результате данного сотрудничества предприятие получит дополнительные экономические выгоды.

Чтобы повысить эффективность аутсорсинга, необходимо определить какая именно аутсорсинговая компания подходит наилучшим образом в конкретном случае. Для этого проводится конкурс среди разных компаний-претендентов, на который каждая компания должна представить свое видение о развитии холдинга или его структурного подразделения. Очень важно, чтобы задача и перечень вопросов, которые должны быть обсуждены аутсорсинговыми компаниями в своих предложениях, были максимально четко и подробно изложены.

Особенно важным моментом при использовании аутсорсинга является определение объема информации, которую необходимо передавать сторонним

организациям и при этом не бояться ее утечки. В данном случае не может быть конкретного перечня информации или показателей, так как они напрямую будут зависеть от задач, поставленных перед аутсорсинговой компанией.

**Заключение.** Аутсорсинг – это решение, принимаемое непосредственно руководителем предприятия и непосредственно связанное с организационными вопросами, о передаче каких-либо бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия стороннему подрядчику с целью получения экономических выгод в будущем.

Для агрохолдингов аутсорсинг может выступать одним из видов обработки экономической информации, при этом среди преимуществ использования данного вида услуг можно выделить: сокращение часовых и финансовых расходов, возможность руководства холдинга сосредоточить внимание на более важных вопросах, получение доступа к специалистам высокой квалификации и др.

К недостаткам можно отнести боязнь потери контроля над ресурсами и производственными процессами, риск утечки информации, сложность получения информации о профессиональном уровне специалистов и др.

Но при рациональном выборе подходящей компании аутсорсинга и правильно организованном механизме оказания услуг аутсорсинга в интеграционных объединениях АПК возможно повышение эффективности деятельности агрохолдинга в целом.

#### **Список литературы**

1. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография / С.В. Юрьев. – Санкт-Петербург, 2012. – 165 с.
2. Панков В.В. Аутсорсинг в бухгалтерском учете / В.В. Панков, С.А. Наумова // Аудит и финансовый анализ. – №. 1. – 2009. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Naumova/Naumova%20.pdf>
3. Котляров И.Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания / И.Д. Котляров [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf>
4. Котляров И.Д. Экономическая сущность аутсорсинга / И.Д. Котляров // Экономика. – № 2. – 2010. – // <http://www.sifbd.ru/files/magazin/2010/2/24-26.2-2010.pdf>
5. Ермошина Е.Л. Аутсорсинг / Е.Л. Ермошина [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.audit-it.ru/articles/account/assets/a13/42117.html>
6. Оганян Г.А. Політична економія / Г.А. Оганян [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fingal.com.ua/content/view/496/39/1/5/>
7. Чупахина Н.И. Методология управленческого учета в агрохолдингах / Н.И. Чупахина // автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12 ; Москва. гос. ун-т. им. М.В. Ломоносова — Москва, 2010. — 47 с. — русс. — [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/1566/file/Chupahina.pdf>
8. Клементс С.И. др. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С.И. Клементс др. / Под общ. ред. В. В. Голда. М.: Вершина, 2006. — 416 с.

*Статья поступила в редакцию 11. 11. 2014 г.*