

19. Технологические парки США // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 8–9.
20. *Авдулов А.Н., Кулькин А.М.* Научные и технологические парки, технополисы и регионы науки. — М.: ИНИОН РАН, 1992. — С. 34.
21. *Каратаев А.* Научные парки развитых капиталистических стран // Внешняя торговля. — 1990. — № 9. — С. 11.
22. *Семенов В.* Серенада «Силиконовой долины» // Деловой мир. — 1996. — 26 июля. — С. 16.
23. *Балабанов И.Т.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 208 с.
24. *Паркес К.* Силиконовая долина лидирует по привлечению промышленных инвестиций в США // Финансовые известия. — 1995. — № 82. — С. 6–7.
25. *Зименков А.* Свободные экономические зоны: американский опыт // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 3–4.
26. *Авдокушин Е.Ф.* Международные экономические отношения. Учеб. пособие. 4-е изд. — М.: Маркетинг, 1999. — С. 120.
27. *Татаркин А.И., Суховой А.Ф.* Технополисы — зоны экономического роста. — Уральское отделение РАН. — 1994. — С. 98.
28. Технологические парки США // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 26–28.
29. *Перевалов Ю., Ятнов В.* Технополисы как территориальные центры структурной перестройки // Вопросы экономики. — 1995. — № 10. — С. 2–3.
30. *Спивак В.И.* Организационные формы продвижения инноваций // Инновации. — 2001. — № 4. — С. 24.
31. *Zasiadly K.* Polish Experience in Commercialization of Technology and Innovation: New Challenges and Advantages // Наука и науковедение. — 2000. — № 3. — С. 52–54.
32. *Сюй Цзоше, Цай Женьцзюнь.* Специальные экономические зоны Китая. — Новосибирск, 1993. — С. 74.
33. *Иванова Н.* Инновационная сфера: контуры будущего // Мировая экономика и международные отношения. — 2000. — № 8. — С. 54–60.
34. *Потапов М.* Внешнеэкономическая стратегия Китая: значение китайского опыта для России // Проблемы Дальнего Востока. — 1998. — № 2. — С. 15–16.

УДК 336.717(574)

Г.Я.Кокушева

Современный гуманитарно-технический институт, Караганда

РАЗВИТИЕ АУТСОРСИНГА И ЕГО ВНЕДРЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КАЗАХСТАНА

Қазақстан кәсіпорындары үшін аутсорсингтің мәні және мазмұны ашылған. Қазақстан Республикасындағы аутсорсингті жетілдіру және дамыту жолдары қарастырылған. Сондай-ақ артықшылықтары және кемшіліктері, аутсорсинг бойынша тасымалдаушыларды таңдау критерийлері келтірілген.

The essence and value of outsourcing for the enterprises of Kazakhstan reveal. Ways of development and outsourcing perfection to Republic Kazakhstan are considered. Advantages and outsourcing lacks, and also criteria of a choice of suppliers on outsourcing are resulted.

В современном мире компании сталкиваются с беспрецедентным давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха лишь те организации, которые ведут бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных издержек при сохранении высокого качества товаров и услуг. Одной из наиболее современных и успешных бизнес-моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, является аутсорсинг, так как аутсорсинг является практической реализацией принципа разделения труда и кооперации.

Аутсорсинг (outsourcing) дословно переводится с английского языка «внешние ресурсы». Основу данного управленческого метода составляет именно привлечение внешних ресурсов. Определений аутсорсинга довольно много, но суть проста — это передача внешней организации ряда непрофильных функций, необходимых для полноценного функционирования бизнеса. Отличием аутсорсинга является то, что заказчик ставит перед аутсорсером конечные цели, а методы, средства и пути достижения этих целей зависят исключительно от исполнителя. При этом на аутсорсера возлагается и вся ответственность за получение требуемых результатов, что всегда четко прописано в договоре.

На сегодняшний день в мировой практике существует несколько видов аутсорсинга (рис. 1) [1].



Рис. 1. Виды аутсорсинга

В зависимости от объема передаваемых стороннему исполнителю функций каждый из видов аутсорсинга можно классифицировать как полный (комплексный) или частичный (функциональный). На данной диаграмме показаны типовые причины перехода на аутсорсинг.



Рис. 2. Типовые причины перехода на аутсорсинг

Аутсорсинг отличается от передачи субподрядчику, потому что функция обеспечивается непрерывно, а не для конкретного проекта. Его можно предоставлять в том же или другом месте, в той же или другой стране (оффшоринг).

Главные принципы аутсорсинга:

- «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других»;
- сделать организацию более конкурентоспособной путем сохранения фокуса на ключевой компетенции;
- достичь снижения себестоимости и эффективности;
- получить доступа к специальным ресурсам или возможностям;
- простимулировать предпринимательство в небольших организациях.

Практикой выработан ряд методов, которые позволяют сделать вывод: следует ли развивать данное направление бизнеса внутри компании или имеет смысл переходить на аутсорсинг. Чаще всего для этого используется матричный анализ. Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, которые характеризуют стратегические позиции. Наиболее существенными являются темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность; они отражены в построении матрицы «рост/доля» и «матрице аутсорсинга» [2].

Главным достоинством матрицы «рост/доля» ВКГ является то, что она заостряет внимание на движении наличности и на инвестиционных характеристиках каждого бизнеса и отвечает на вопрос, каким образом финансовые ресурсы компании распределяются между ее подразделениями (видами бизнеса) с целью оптимизации всего портфеля деловой активности компании.

По осям матрицы фиксируются темпы роста отрасли и относительные доли рынка с оценкой: «высокая», «низкая». Вся матрица подразделяется на 4 квадрата (рис. 3).

Относительная доля на рынке определяется как отношение собственной доли (в %) к доле наиболее крупного конкурента (в %). Например, если бизнес А занимает 15 % от общей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента равна 30 %, то относительная доля рынка для А составит 0,5. Если бизнес Б имеет самую большую долю рынка — 40 %, а основной конкурент — 30 %, то относительная доля рынка для Б составит 1,33.

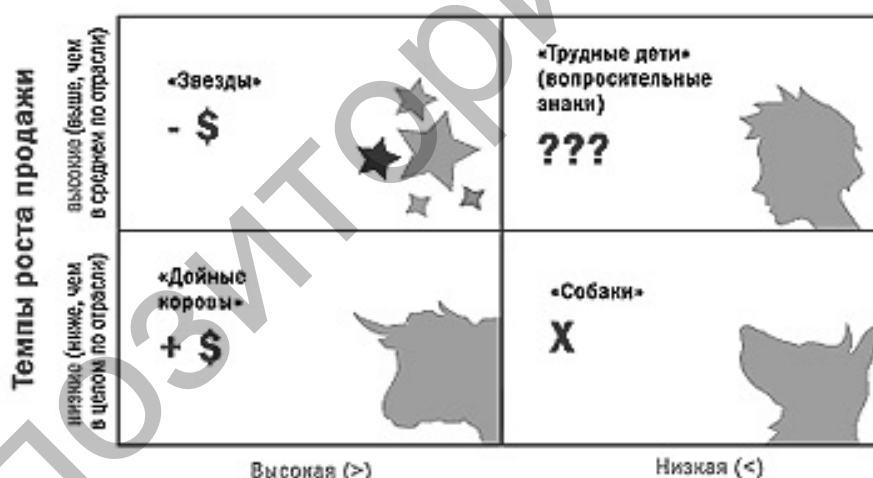


Рис. 3. Матрица ВКГ

В долгосрочной стратегии компания должна использовать дополнительные средства, поступающие от «дойных коров», для финансирования увеличения долей рынка захватчиков ресурсов — молодых «звезд», не способных пока обходиться собственными ресурсами для роста, и «трудных детей», имеющих хорошие шансы перероста в «звезды». В случае успеха захватчики ресурсов становятся «звездами», полностью покрывающими свои потребности в финансировании. Заметим, что когда темпы роста рынков «звезд» замедляются и рынки переходят в стадию зрелости, «звезды» становятся «дойными коровами».

Таким образом, успешным является последовательное движение бизнеса по пути: «трудный ребенок/вопросительный знак» — новая «звезда» (являющаяся еще захватчиком ресурсов) — «звезда», обеспечивающая собственные потребности — «дойная корова».

К стратегическим ошибкам компании можно отнести:

- чрезмерное инвестирование в стабильных «дойных коров»;

- недоинвестирование в «вопросительные знаки» (может привести к тому, что «вопросительные знаки» вместо того, чтобы стать «звездами», опускаются в категорию «собак»);
- распыление ресурсов по всем «вопросительным знакам», вместо того, чтобы сосредоточить внимание на наиболее перспективных, обещающих превратиться в «звезд».

«Матрица аутсорсинга» строится на основе оценок анализируемых элементов бизнеса (см. рис. 4). Оценки (высокая, средняя и низкая) выставляются по двум шкалам: стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и оценка элемента бизнеса по отношению к внешнему рынку (т.е. насколько хорошо по сравнению с рынком компания выполняет работу, насколько соответствует существующему отраслевому развитию конкретный отдел, насколько квалифицированы сотрудники и т.д.).



Рис. 4. Матрица аутсорсинга

Полученная матрица состоит из девяти полей, соответствующих возможным комбинациям оценок бизнеса по двум выбранным шкалам. Рассмотрим наиболее часто рекомендуемые решения по каждому из полей.

Поле 1. Высокая стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и его низкий уровень. Поскольку стратегическая важность элемента высока, высока и зависимость компании от результатов его деятельности. Очевидное решение — развитие данного подразделения в рамках компании. В силу того, что покупать продукцию данного подразделения на открытом рынке опасно (компания попадает в зависимость от поставщиков), то на первом этапе целесообразно организовать альянс — установить долгосрочные отношения с теми, чей уровень работы выше, чем в среднем по рынку. Когда подразделение компании достигает среднего уровня развития, фирма попадает в ситуацию, описываемую полем 2.

Поле 2. Высокая стратегическая важность элемента бизнеса и средний уровень его развития. В этом случае необходимо поднимать потенциал подразделения, т.е. инвестировать средства в образование сотрудников и приобретение ими опыта. Необходимо привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов.

Поле 3. Высокая стратегическая важность подразделения и высокий уровень его работы. В данном варианте предлагается сделать максимальный акцент на защиту и сохранение достигнутого (прежде всего на сохранение кадрового потенциала).

Поле 4. Средняя стратегическая важность элемента бизнеса и низкий уровень компетентности его сотрудников. Поскольку зависимость компании от работы подразделения достаточно высока, то стоит либо пересмотреть стратегию компании, либо установить долгосрочные партнерские отношения с ведущими производителями в данном секторе бизнеса. Собственных специалистов при этом можно сократить до минимума и оставить необходимый штат для контроля и координации взаимоотношений со сторонней организацией. Типичный пример — переход компании на обслуживание в бизнес-центре. В этом случае компьютерная сеть компании обслуживается IT-специалистами центра под контролем IT-менеджера фирмы, арендовавшей этот центр.

Поле 5. Средняя стратегическая важность подразделения и средний же уровень деятельности его сотрудников. Целесообразно привлечь к работе в анализируемом подразделении компании более компетентных сотрудников, с сохранением прежнего размера его штата. В этом случае есть вероят-

ность перехода компании в ситуацию поля 6, где уже возможно ставить вопрос о диверсификации деятельности компании.

Поле 6. Стратегическая важность бизнес-единицы средняя, но уровень ее сотрудников выше рыночного. Было бы неправильно не использовать опыт и знания специалистов подразделения для расширения его деятельности. Целесообразно постараться продать результаты их деятельности на рынке — возможно, направление бизнеса этого подразделения станет основным для компании через 5–10 лет. При успехе такого подхода оценка деятельности подразделения переместится в поля 2 или 3, что существенно изменит подходы к управлению подразделением. Ярким примером подобной возможности служит компания «Nokia», которая 20 лет назад была производителем резинотехнических изделий и оплетки для проводов. Из «проводного» бизнеса, имевшего среднюю стратегическую важность для «Nokia», вырос современный телекоммуникационный гигант.

Поле 7. Низкая стратегическая важность подразделения и низкий уровень его деятельности. Оптимальное решение таково: ликвидировать непрофильное производство, не имеющее прямого отношения к выпуску основного продукта, и уволить малоквалифицированные кадры. Продукцию, ранее выпускавшуюся подразделением, можно приобрести на рынке у специализированных компаний.

Поле 8. Низкая стратегическая важность подразделения и средний уровень его работы. Для бизнеса компании деятельность подразделения не является приоритетной, поэтому следует принять решение, аналогичное предыдущему (поле 7).

Поле 9. Низкая стратегическая важность бизнес-элемента, но высокий уровень квалификации его сотрудников. Целесообразно выделить подразделение в отдельную фирму, вложить определенные средства в ее развитие, а затем продать.

Основные достоинства и недостатки аутсорсинга с позиции заказчика представлены в таблице 1 [3].

Т а б л и ц а 1

Преимущества и недостатки аутсорсинга с позиции заказчика

| Преимущества | Недостатки |
|--|--|
| 1. Снижение затрат | 1. Угроза утечки важной информации |
| 2. Концентрация руководства и персонала на основном бизнесе | 2. Опасность передачи слишком многих важных функций |
| 3. Повышение качества и надежности обслуживания (аутсорсинговые компании дают гарантии качества работы) | 3. Угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики (если все вопросы за менеджеров решают другие, то зачем они нужны?) |
| 4. Внедрение передовых технологий (аутсорсинговая компания гораздо раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми разработчиками) | 4. Обучение чужих специалистов вместо своих |
| 5. Использование положительного чужого опыта (аутсорсинговые компании обладают большим опытом в решении проблем) | 5. Зависимость от одного источника снабжения |
| 6. Улучшение управляемости (аутсорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления) | |

Улучшение управляемости (аутсорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления).

Одной из основных причин, препятствующих применению аутсорсинга, является угроза утечки важной информации. Решение этой проблемы видится в подборе исполнителя с достойной репутацией, имеющего опыт подобной работы и положительные отзывы от партнеров, а также способного выполнять широкий спектр работ. В соответствии с мировой практикой таким исполнителем-подрядчиком становятся мультипрофильные консалтинговые компании, способные обеспечить поддержку бизнеса-клиента во всех направлениях: маркетинг, право, кадровое и информационное обеспечение, финансы.

Критерии выбора поставщиков по аутсорсингу

Практика выявила ряд факторов, которые необходимо учитывать при выборе поставщика услуг и товаров по аутсорсингу (см. табл. 2).

Критерии для выбора поставщиков по аутсорсингу

| Критерии | Комментарии |
|---|--|
| 1. Доверие | Оценивается опытность поставщика, т.е. количество обслуживаемых им клиентов |
| 2. Надежность | Оценивается соответствие поставщика требованиям своих клиентов |
| 3. Обслуживание | Анализируется уровень обслуживания поставщика и сравнивается с уровнем заказчика или с уровнем других поставщиков |
| 4. Экономия средств | Сопоставляется уровень цен данного поставщика и других поставщиков |
| 5. Гибкость | Оценивается, способен ли поставщик работать в условиях изменения потребностей заказчика, который может расширять или сворачивать свою деятельность |
| 6. Кадровая политика | Анализируется кадровая политика поставщика и возможность влияния ее на сотрудников заказчика |
| 7. Жесткость или либерализм в контракте | Выявляется желание поставщика заключить с заказчиком «жесткий» контракт или «либеральный», т.е. оставить возможность для внесения поправок в контракт |
| 8. Внутренняя квалификация и контроль | Оценивается желание поставщика помогать заказчику в поддержании должной квалификации его сотрудников в целях поддержания бизнеса на должном уровне, а также для его расширения |

Еще одна проблема — определение оптимального числа поставщиков товаров и услуг. Возможно два варианта:

1) заказчик работает с двумя-тремя поставщиками. В этом случае практически не допускаются перебои в поставке продукции, исключается зависимость от одного поставщика, между поставщиками рождается конкуренция;

2) заказчик выбирает одного поставщика, который рассматривается как партнер по бизнесу.

На каждом этапе процесса продаж может возникнуть необходимость сторонней помощи: от организации складских помещений до разработки новой рекламной стратегии по продвижению торговой марки или осуществления, например, мерчандайзинговой политики. Основная задача при последнем — интенсификация мерчандайзинга, т.е. быстрое, качественное насыщение розницы самим продуктом и рекламными материалами, особенно если этот продукт попадает под категорию краткосрочных брэндов и у самой компании отсутствуют реальные действующие механизмы выполнения мерчандайзинговых задач. А с задачей нужно справиться в короткие сроки — от двух до четырех недель. Значительная экономия временного ресурса, связанная с общеорганизационными затратами, приятно греет душу и смягчает нервное напряжение. Лишь необходимость дополнительного контроля деятельности агентства держит компанию в тонусе. Стоимость данных услуг колеблется в зависимости от масштабности, периодичности и долгосрочности подписания данных программ, а также от наличия/отсутствия возможности ее комбинации с кем-либо из других заказчиков агентства.

Единственное препятствие для широкомасштабного использования аутсорсинговых компаний в Казахстане — специфика отечественного менталитета, т.е. желание сконцентрировать компанию на определенной управляющей группе или человеке, отсутствие доверия к партнерам по бизнесу. Постепенно эти барьеры сглаживаются, и уже сейчас абсолютное большинство предпринимателей оценили преимущества, которые дают услуги специалистов, пусть и не принадлежащих непосредственно компании заказчика [4].

Одна из основных причин, препятствующих применению аутсорсинга, — угроза утечки важной информации. Решение этой проблемы заключается в подборе исполнителя с достойной репутацией, опытом подобной работы и хорошими отзывами от партнеров.

Необходимость сторонней помощи может возникнуть на каждом этапе процесса продаж: от организации складских помещений до разработки новой рекламной стратегии по продвижению торговой марки.

Максимальный экономический эффект обычно достигается за счет концентрации усилий компаний на основном виде бизнеса. Все остальное должно быть выведено за баланс. Именно поэтому в

развитых экономиках процветает сегмент бизнес-услуг: маркетинговые и PR-агентства, юридические и адвокатские конторы, аудиторы и прочие консультанты, в том числе и аутсорсеры.

Список литературы:

1. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг // Sales Business. — 2005. — № 4.
2. Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. — Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness. — М.: Вильямс, 2004. — 176 с.
3. Михайлов Д.В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. Учеб. пособие. — М.: КноРус, 2006.
4. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.

УДК 338.45: 621 (574)

А.Р.Каренов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

ГОРНОЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ КАЗАХСТАНА: ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ, АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Кен өнеркәсібінің серпінді даму негізі ретіндегі отандық кен машиналарын жасау саласын қайта құру қажеттігі көрсетілген. Көмір машиналарын жасау саласын тиімді дамытудың шетелдік тәжірибесі жалпыланған. Республикадағы бұрғылау машиналарды жасау саласының ғылыми-өндірістік базасын құруға айрықша көңіл бөлінген. Кен машиналарын жасау саласын дамытудың стратегиялық бағдары қарастырылған. Елдің 2010–2014 жылдары қарқынды индустриалды-инновациялық дамытудың мемлекеттік бағдарламасын жүзеге асыру тұрғысында кен машиналарын жасау болашағы негізделген.

There is need to modernize the domestic mining engineering as a basis for dynamic development of the mining industry. We generalize the foreign experience of development effectiveness coal-mining machinery. Focus on building the scientific and industrial base drilling machinery. We consider the strategic directions of development of mining engineering. Are substantiated prospects of mining engineering in the light of implementing the State program of forced industrial-innovative development of the country for the period 2010–2014 years.

Как отмечается в Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2020 г., «в период реализации Стратегического плана — 2020 будет ускорена диверсификация экономики путем форсированной индустриализации. Индустриализация страны, нацеленная на комплексное повышение производительности экономики, будет осуществляться по следующим направлениям: развитие традиционных отраслей — нефтегазового сектора, горнометаллургического комплекса, атомной и химической промышленности с последующим переходом сырьевых производств на более высокие пределы; развитие секторов, основанных на спросе недропользователей, национальных компаний и государства: машиностроение, стройиндустрия, оборонная промышленность, фармацевтика...» [1; 19].

Таким образом, в свете реализации Госпрограммы форсированного индустриально-инновационного развития на период 2010–2014 гг. машиностроение должно обеспечивать оборудованием ключевые секторы экономики страны, в том числе и горнодобывающую отрасль. Профессионализм, обоснованность и качество принимаемых стратегических решений становятся сегодня факторами, во многом определяющими экономическое и социальное развитие страны.

Дело в том, что основой концепции развития новейших инновационных технологий должно стать обеспечение и поддержание национальной технологической безопасности, важнейшим элементом которой является производство экологически чистых машин и материалов как базы решения проблемы качества и конкурентоспособности продукции отечественного машиностроения на мировом рынке.