



## Примечания

- 1 См.: WTO. World Trade Report 2009. Geneva, 2010.
- 2 См.: Порошин Ю. Б., Круглов В. С. Промышленный экспорт в условиях глобализации. Саратов : Научная книга, 2009. С. 65.
- 3 См.: Порошин Ю. Б., Кузванова И. Ю. Развитие региональной инновационной инфраструктуры по моде-

ли создания «кластеров» // Инновационная деятельность. 2007. № 1(4). С. 74.

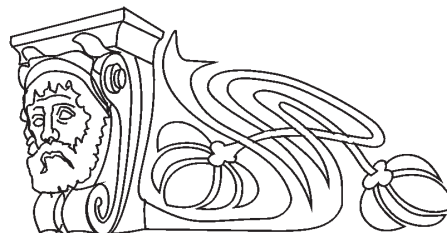
- 4 См.: Смилевец Д. О., Порошин Ю. Б., Круглов В. С. [и др.]. Развитие внешнеторговой деятельности предприятий на основе международной промышленной кооперации. Саратов : Научная книга, 2006. С. 130.

УДК 338

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ВЫВЕДЕНИЯ СТОЛОВЫХ В АУТСОРСИНГ НА ПИЩЕВОМ ПРЕДПРИЯТИИ В РАМКАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В. Г. Карпов

Ульяновская государственная сельскохозяйственная академия им. П. А. Столыпина  
E-mail: victor\_9021@mail.ru



Статья освещает проблему варианта реструктуризации непрофильного актива – столовой – в рамках антикризисного управления. Данный вопрос является актуальным для множества предприятий отрасли пищевой промышленности, так как специфика некоторых из них (крупные по численности персонала, находящиеся на окраине города, с собственной столовой) не позволяет полностью отменить питание для сотрудников на территории предприятия и за счёт предприятия.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсер, непрофильный актив, реструктуризация, питание сотрудников.

### Economic Reasonability of Outsourcing a Food Manufacturing Enterprise's Canteens as a Part of the Crisis Management

V. G. Karpov

The article covers the problem of options to restructure a non-core asset (a canteen) as a part of crisis management. this problem is topical for many enterprises of food industry since the distinctive features of some of them (e.g. large number of employees, remote location, enterprises's own canteen) do not allow to cancel food supply for employees at the expense of employer.

**Key words:** outsourcing, outsourcer, non-core asset, restructuring, employees food supply.

Аутсорсинг – это передача неосновных (второстепенных) бизнес-процессов одной организацией для их реализации и функционирования в другой<sup>1</sup>. Данная форма позволяет заказчику сконцентрироваться на основной деятельности предприятия, передавая второстепенные задачи исполнителю, с целью повышения качества и снижения затрат за счёт того, что труд работников оплачивается не по полной ставке, управленче-

ские расходы распределены между клиентами аутсорсера. Кроме того, можно выделить другие внутренние причины внедрения аутсорсинга: отсутствие должного контроля качества, например, продуктов питания, заниженное финансирование расходов на содержание актива, не покрывающее его реальных потребностей. В период кризиса имеются возможности для реализации проекта аутсорсинга, тем самым разгружая компанию от второстепенной деятельности, снижая расходы на питание и работая на перспективу. Также в рамках антикризисного сокращения персонала, которое приводит к высокой нагрузке на оставшихся сотрудников, аутсорсинг позволит сократить часть их должностных обязанностей. При выделении в аутсорсинг столовой предприятие само устанавливает расходы в пределах своего лимита бюджета на питание каждого сотрудника.

Можно выделить основные способы организации питания:

1) организация питания в собственных столовых (является одним из основных способов обеспечения питанием для крупных предприятий и находящихся вдали от других источников организации питания (магазины, кафе и др.)). Данный способ наиболее эффективен, но достаточно сложен с организационной точки зрения;

2) доставка питания на территорию предприятия специализированной организацией. Организация питания ложится на стороннее предприятие по договору;

3) организация помещения под питание. При таком способе предприятие берёт на себя приобретение холодильников, микроволновых печей,



чайников и прочего оборудования и инвентаря. Требуется большое число площадей для организации таких мест на каждом производственном участке.

Пищевым предприятиям свойственен первый способ организации питания, так как для них характерно следующее (на примере предприятий Ульяновской области):

- отдалённость предприятия от города или его окраина;
- крупные предприятия (численностью более 200 человек);
- отсутствие у работников возможности приобрести питание поблизости от предприятия.

Поскольку для предприятия столовая является непрофильным подразделением и не соответствует основной деятельности, перед ним встает вопрос о реструктуризации данного актива. Основными задачами при реструктуризации являются:

- концентрация ресурсов предприятия на основной производственной деятельности;
- оптимизация структуры активов и пассивов предприятия, занятых производством или обеспечением производства основной продукцией;
- снижение затрат.

Всё это позволяет реализовать аутсорсинг столовой. Схема его организации представлена на рисунке.

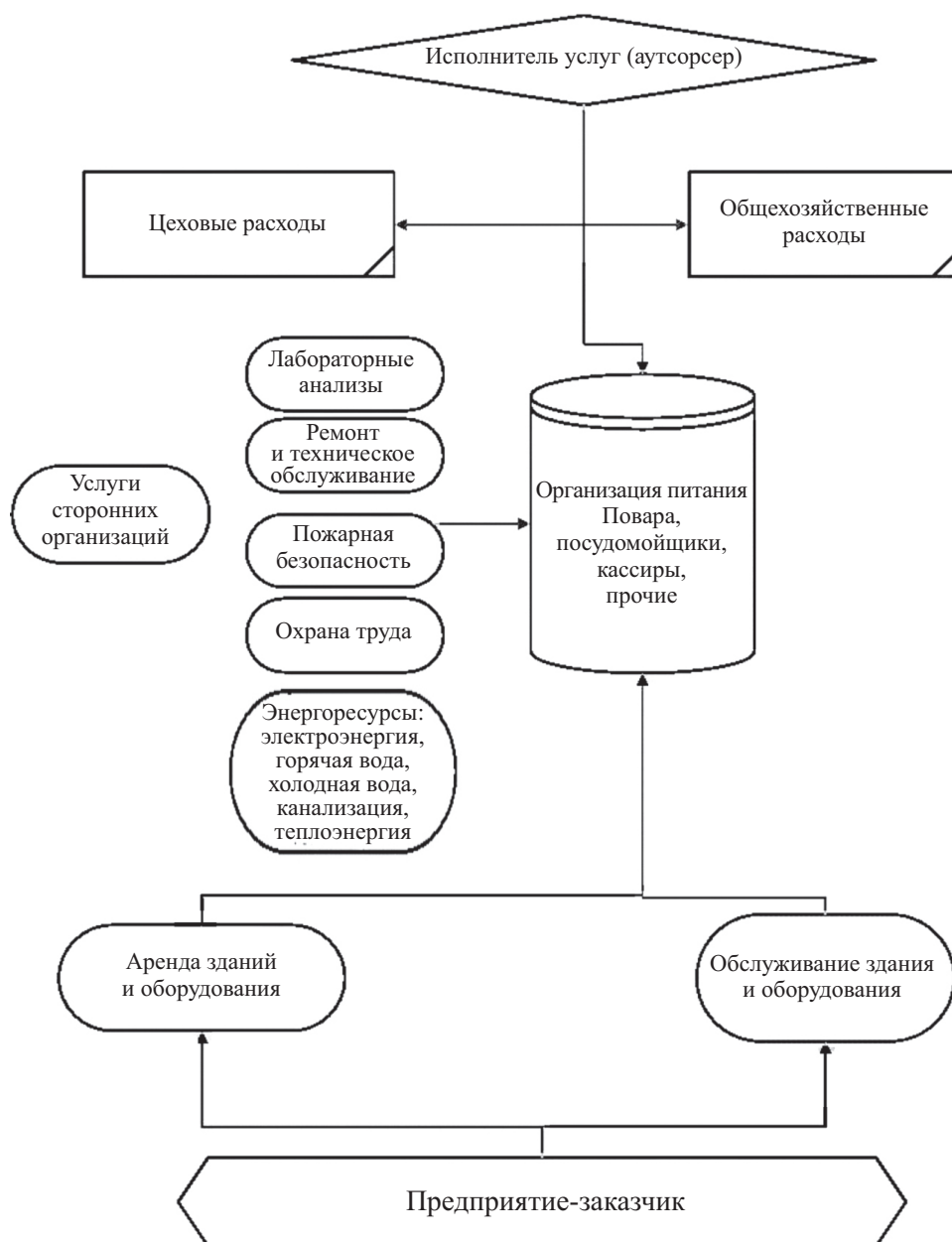


Схема организации аутсорсинга



Работы по внедрению разделяются на следующие этапы:

Этап 1. Анализ финансово-экономической деятельности столовой до выделения в аутсорсинг.

Этап 2. Определение бюджета на проведение мероприятий, подготовка технической документации, отчётов о рыночной стоимости основных средств и источников финансирования.

Этап 3. Анализ рынка услуг аутсорсинга, выявление потенциальных исполнителей, запрос коммерческих предложений и условий их работы. Потенциальным исполнителям в запросах коммерческих предложений указываются все условия, среднегодовое потребление энергоуслуг, стоимость аренды помещения и оборудования, условия допуска на объект, право оказания услуг сторонним клиентам на территории предприятия, время оказания услуг, границы контроля за исполнителем и его расходов на оказание услуг питания для заказчика, а также возможность инвестирования в основные средства.

Этап 4. Организация процедур по заключению контракта. Проведение конкурса.

Для оценки экономической целесообразности внедрения проекта по выделению во внешнее управление столовой необходим детальный анализ перспектив и выбора варианта реализации проекта. Для примера рассмотрим столовую ООО «ДИКОМ». Данная столовая находится на территории ООО «ДИКОМ» на площади около 500 кв. м, ее обслуживанием занимаются 5 человек. Предприятие реализует талоны на питание сотрудникам по цене 18 руб. шт., в меню входит первое, второе и чай с хлебом. Сокращая свои расходы, предприятие использует собственные полуфабрикаты (мясо, сосиски, сардельки). Мотивационная составляющая столовой минимальна, это подтверждается тем, что основными клиентами являются рабочие, которые не могут организовать себе обед на территории цехов, а остальные сотрудники (в том числе и «кадровое ядро») недовольны качеством предоставляемого питания и не пользуются услугами столовой. Структура расходов на питание представлена в табл. 1.

Таблица 1  
Структура расходов на питание в 2012 г. на примере ООО «ДИКОМ»

Наименование	Ед. изм.	Сумма
Расходы на продукты питания, в том числе	руб./порц.	32
продукты питания собственного производства (мясо, субпродукты, сосиски, сардельки)	руб./порц.	21
продукты прочие	руб./порц.	11
ФОТ и соц. отчисления	руб./порц.	14
Услуги сторонних организаций	руб./порц.	3,5
Прочие	руб./порц.	1,5
Итого себестоимость 1 порции	руб./порц.	51
Компенсация расходов работниками завода	руб./порц.	18
Расход на 1 порцию	руб./порц.	33
Кол-во порций в год (249 рабочих дней по 200 чел. в день)	чел.	49800
Итого расходов на питание сотрудников в год	руб.	1 643 400

Далее рассмотрим 4 основных варианта внедрения аутсорсинга на пищевом предприятии при следующих условиях (табл. 2).

1. Закупку продуктов питания осуществляет исполнитель, и, соответственно, стоимость продуктов питания собственного производства возрастает на процент наценки (35% – принятая наценка на полуфабрикаты на рассматриваемом заводе). Преимуществом предприятия пищевой промышленности является возможность предоставлять полуфабрикаты собственного производства со скидкой исполнителю. Для расчёта примем скидку 15% (годовой доход 184 260 руб.).

2. Все расходы по энергоуслугам оплачиваются по счётчикам исполнителем.

3. Стоимость 1 порции ограничена и пере-

считывается только в пределах процента годовой инфляции (для варианта 1).

Вариант 1. Предприятие полностью оплачивает питание работникам, аутсорсер занимается организацией питания на бесплатно предоставленных площадях, и все расходы (энергозатраты, продукты питания и пр.) в рамках деятельности берёт на себя исполнитель. Является наиболее затратным для заказчика, но повышает мотивационную составляющую для персонала.

Вариант 2. Предприятие компенсирует сумму прибыли, заложенную в 1 порцию, остальное оплачивает сам сотрудник. Заказчик несёт минимальную сумму затрат (258 960 руб. в год), но мотивационная составляющая данного варианта на низком уровне.



Таблица 2

## Расчёты по основным вариантам введения аутсорсинга столовой

Наименование	Ед. изм.	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Расходы на продукты питания, в том числе	руб./порц.	35,7	35,7	35,7	35,7
продукты питания собственного производства (мясо, субпродукты, сосиски, сардельки)	руб./порц.	24,7	24,7	24,7	24,7
продукты прочие	руб./порц.	11,0	11,0	11,0	11,0
ФОТ и соц. отчисления	руб./порц.	14,0	14,0	14,0	14,0
Услуги сторонних организаций	руб./порц.	3,5	3,5	3,5	3,5
Прочие	руб./порц.	1,5	1,5	1,5	1,5
Накладные расходы (50 % от ФОТ)	руб./порц.	7,0	7,0	7,0	7,0
Арендная плата	руб./порц.	0,0	0,0	5,9	0,0
Итого себестоимость 1 порции	руб./порц.	61,7	61,7	67,6	61,7
Рентабельность (8% на уровне ставки рефинансирования ЦБ)	руб./порц.	4,9	4,9	5,4	4,9
Стоимость 1 порции	руб./порц.	66,6	66,6	73,0	66,6
Расход заказчика на 1 порцию	руб./порц.	66,6	4,9	0,0	33,0
Кол-во порций в год (249 рабочих дней по 200 чел. в день)	чел.	49 800			
Итого расходы на питание сотрудников в год	руб.	3 316 680	244 020	0	1 643 400
Доходы заказчика от аренды и продажи полуфабрикатов	руб.	184 260	184 260	478 080	184 260

Вариант 3. Предприятие не берёт на себя затраты по организации питания, и работник полностью оплачивает обед. В данном варианте персонал теряет мотивационный стимул. Заказчик экономит бюджетные средства, кроме того, имеет возможность ввести арендную плату за помещение под организацию питания (520 руб. за кв. м в год на 500 кв. м занимаемой площади), оборудование (мебель и кухонное оборудование 35 000 руб. в год) для исполнителя. Является самым выгодным вариантом с точки зрения экономии затрат.

Вариант 4. Предприятие компенсирует (как и до введения аутсорсинга) 33 руб. от каждой порции. В данном варианте заказчик может изменить сумму компенсации в зависимости от принятых бюджетных лимитов.

Как видно из данных таблицы 2, внедрение аутсорсинга столовой на пищевом предприятии даёт преимущество в виде дополнительной выручки от реализации полуфабрикатов собственного производства, кроме того, в зависимости от своих финансовых возможностей предприятие может выбрать наиболее выгодный вариант, акцентируя внимание либо на мотивационном стимуле (бесплатное или частично оплачиваемое питание), либо на сокращении своих расходов.

Но при внедрении аутсорсинга необходимо учитывать также человеческий фактор. Реализация данного проекта для персонала означает только неизбежное сокращение (персонал передаётся в управление исполнителю) с неизвестными перспективами, так как в период многолетней работы численность персонала не приводилась

в соответствие с реальными объёмами оказания услуг и потребностями. В период перехода столовой во внешнее управление руководству предприятия необходимо проводить постоянные беседы о новых возможностях передаваемого персонала, гарантируя сохранение работы в данной столовой, увеличение заработной платы. Эти моменты необходимо прописать в договоре с аутсорсером. Если не уделять должного внимания информированию персонала столовой, работники могут устроить «саботаж» или покинуть предприятие.

Для наибольшего эффекта от выделения столовой в аутсорсинг считаем оптимальными требованиями к исполнителю:

- повышение качества питания сотрудников;
- разнообразие меню;
- требования к калорийности и составу меню;
- помещение столовой и оборудование передаются в аренду. Возможна передача в безвозмездное пользование, таким образом снизив стоимость питания;
- расходы за предоставляемые энергоуслуги несет исполнитель;
- питание осуществляется по талонам с определённой номинальной стоимостью;
- предприятие компенсирует работнику за питание определённую долю стоимости талона в зависимости от поставленных лимитов бюджета на питание, остальное оплачивает сотрудник;
- наличие опыта работы и положительных отзывов у исполнителя;
- желательное сохранение имеющегося персонала столовой в максимально возможном составе;



– договор должен быть долгосрочным (от 3 лет и более). Этот пункт является наиболее важным, так как необходимо заложить все риски в договор, и большое влияние имеет срок оказания услуг и стоимость договора. Только долгосрочный договор позволяет наладить доверительные отношения с исполнителем, а также распределить дополнительные расходы на весь срок договора, снижая стоимость услуг. Стоимость услуг должна измеряться в цене за единицу комплексного обеда и прописываться на каждый год в договоре. Изменение цены возможно только при обеснованности роста расходов на продукты питания.

Таким образом, аутсорсинг в рамках антикризисной программы развития предприятия является одним из действенных инструментов по управлению затратами на персонал, предоставляя широкий выбор вариантов в зависимости от существующей ситуации на текущий момент времени, кроме того, снимает нагрузку на персонал (по обслуживанию столовой) и увеличивает качество питания.

#### Примечания

- <sup>1</sup> См.: Гроздова Т. Ю. Аутсорсинг в системе организации лечебного питания // Главврач. 2011. № 1. С. 20–31.

УДК 658.5.012.7

## ОБРАЗ РИСК-МЕНЕДЖЕРА В КОРПОРАЦИЯХ РОССИИ

М. В. Бгашев

Саратовский государственный университет  
E-mail: and17rogen@pochta.ru

В статье раскрываются содержание образа риск-менеджера, его способности, качества и требования к нему, а также специфика его деятельности в корпорациях. Обосновывается необходимость создания в российских корпорациях подразделений по управлению рисками для эффективного анализа и оценки рисков.

**Ключевые слова:** риск-менеджер, риски и рискообразующие факторы, слагаемые образа риск-менеджера, качества и навыки.

### The Image of the Risk-manager in Corporations of Russia

M. V. Bgashev

The article reveals the content of the image of risk-manager, his abilities, qualities and requirements, as well as the specific character of its activity in corporations. The necessity of creation in the Russian corporate risk management department for the effective analysis and risk assessment.

**Key words:** risk-manager, risk and risk factors, components of the image of risk-manager, qualities and skills.

В современной рыночной экономике деятельность менеджера существенно отличается от деятельности советского «номенклатурного» руководителя. Если в командной экономике руководителю было достаточно сугубо профессиональных знаний, умения организовать выполнение плана, то в условиях рыночной экономики, ориентированной на потребительский спрос, требования к нему радикально изменились.

Современный менеджер должен обладать внутренней самостоятельностью и способностью к риску, постоянно аккумулировать новую информацию, уважать закон и нравственные ценности,

уметь выстраивать свой собственный имидж и сохранять профессиональную репутацию.

В последние годы в перечне вакансий все чаще можно увидеть словосочетания «риск-менеджер» или «менеджер по управлению рисками». Почти каждый руководитель или специалист может с уверенностью сказать, что по долгу службы выполняет определенные действия, связанные с оценкой и анализом рисков, исполняя при этом роль *риск-менеджера*. На современном рынке труда есть также специалисты, для которых *управление рисками* является профессией. Такой менеджер может быть как штатным сотрудником корпорации, так и внешним управляющим, оценивающим и анализирующим риски на контрактной основе; гарантией успеха служит его репутация в профессиональном сообществе.

Требования к риск-менеджеру высоки, так как он должен обладать знаниями в области риск-менеджмента, макро- и микроэкономики, банковского дела, рынка ценных бумаг, бухгалтерского учета страхового, финансового и нефинансового секторов, быть в курсе особенностей учета по международным стандартам, основ права, статистики, высшей математики, математического моделирования. В его компетенции входят также владение английским языком и даже наличие некоторых навыков программирования.

Риск-менеджеру трудно приобрести хорошую репутацию (образ), на это уходят годы, а утратить её можно мгновенно, проявив непрофессионализм и некомпетентность (зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или

