

Курбанов А.Х.

кандидат экономических наук, доцент

Механизм реализации аутсорсинга в системе материально-технического обеспечения ВС РФ: проблемы и пути решения

В условиях перехода Вооруженных Сил Российской Федерации к новому этапу развития произошло переосмысление подходов к организации материально-технического обеспечения войск (сил). Было принято решение о переводе на аутсорсинг вспомогательных и обеспечивающих процессов, выполнение которых длительное время было возложено на Тыл Вооруженных Сил. В статье представлен механизм реализации аутсорсинга в ВС РФ, рассмотрены некоторые проблемы и возможные пути их решения.

За последние несколько лет в российской экономике среди государственных и частных компаний получило широкое распространение явление, именуемое *аутсорсингом*¹. Тенденции развития российского рынка аутсорсинга свидетельствуют о том, что в ближайшем будущем большая часть непрофильных функций, выполняемых федеральными органами исполнительной власти будет передана специализированным коммерческим организациям. Речь идет о таких сферах деятельности, как информационные технологии, проведение научных исследований, выполнение функций по управлению персоналом, производственных функций и др. Указанный процесс уже начался, определенных успехов в этом направлении достигли Министерство сельского хозяйства, Министерство информационных технологий и связи, Федеральная служба по труду и занятости, Федеральная антимонопольная служба, а также ОАО «РЖД», РАО «ЕЭС России», ОАО «Газпром», ОАО «Аэрофлот» и др. [2].

В начале 2002 года руководством МО РФ было принято решение о рассмотрении вопроса целесообразности привлечения предприятий (организаций) экономического комплекса страны к выполнению функций, связанных с материально-техническим обеспечением (далее МТО) войск (сил). Следует отметить, что до этого времени выполнение соответствующих задач было возложено на службы Тыла ВС РФ, и в этом отношении ВС РФ на протяжении длительного периода времени представляли собой самодостаточную и в

некоторой степени автономную организацию [3, 4]. В вопросах материально-технического обеспечения ВС РФ были и продолжают оставаться одновременно инициатором, исполнителем и потребителем результатов осуществления целого спектра обслуживающих процессов. Подобное сочетание функций может обуславливать высокие затраты при невысоком качестве самих результатов. Поэтому на сегодняшний день в рамках процессного подхода представляется целесообразным обеспечение широкого применения технологии аутсорсинга функций, осуществляемых в органах МТО ВС РФ. В этой связи можно предположить, что такой существенный элемент военной организации государства как Тыл ВС РФ становится в большей степени экономической, а не военной системой [2].

В основе принятия данного решения была цель, состоящая в повышении эффективности использования бюджетных средств, выделяемых МО РФ, создание условий для концентрации основных усилий на приоритетных задачах ВС, соответствующих их основному предназначению, максимальное удовлетворение потребностей военнослужащих в товарах, работах (услугах), реализуемых (предоставляемых) гражданскими предприятиями (организациями). При этом особое внимание уделялось тому, что развитие подрядной практики не должно привести к исключению производства отдельных работ (услуг) по материально-техническому обеспечению войск (сил) соединениями, частями, подразделениями и организациями МТО [5].

Привлечение сторонних организаций для выполнения некоторых функций материально-технического обеспечения ВС РФ представляет собой сложный, поэтапный механизм ре-

¹ Аутсорсинг – передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы [1]



лизации аутсорсинга в системе МТО ВС РФ, под которым следует понимать совокупность мероприятий, проводимых с целью трансформации процессов обеспечения военных потребителей работами (услугами) посредством передачи их частным подрядчикам.

Военными потребителями являются воинские части (организации), а также военнослужащие, лица гражданского персонала и члены их семей. Ожиданиями военных потребителей являются – гарантированное получение через гражданские предприятия перечня услуг по материально-техническому обеспечению по обоснованным ценам (при соответствии установленному уровню качества) в местах расположения, службы и проживания. В свою очередь под частными подрядчиками понимаются гражданские (предприятия) организации оказывающие работы (услуги) на договорной основе в интересах военных потребителей. Гражданские предприятия (организации) и оказываемые ими работы (услуги) в полной мере должны соответствовать утвержденным стандартам, нормам и правилам.

Прежде чем передавать на аутсорсинг соответствующие функции, связанные с материально-техническим обеспечением ВС РФ, на различных уровнях системы управления Тыла ВС РФ были проведены соответствующие мероприятия, и внедрение аутсорсинга в системе МТО ВС РФ предусматривалось выполнить в три этапа² (таблица 1).

Для проведения подробного анализа представленных в таблице данных рассмотрим каждый этап отдельно, уделив при этом большее внимание степени выполнения отдельных мероприятий. Это позволит нам установить некоторые противоречия, существующие в системе МТО ВС РФ, которые оказывают непосредственное воздействие на процесс привлечения частных подрядчиков к выполнению функций по обслуживанию военных потребителей.

Подготовительный этап (2002-2004 гг.) состоял в определении основной цели и стратегических задач аутсорсинга. Исходным пунктом явилось определение перечня функций в системе МТО, которые могут быть вы-

полнены сторонними организациями, их согласованность с задачами ВС РФ и целями государственной политики. На этой основе определялся объект, предмет и цель аутсорсинга.

Объектом аутсорсинга являются предприятия (организации), занимающиеся оказанием подобных услуг или имеющие потенциальную возможность взять на себя обязанности по их оказанию. Помимо частных компаний объектом аутсорсинга являются государственные предприятия, учреждения и прочие подразделения органов государственной власти, принимающие непосредственное участие в оказании государственной услуги или функции.

При анализе объекта исследования были получены ответы на следующие вопросы:

1) могут ли передаваемые на аутсорсинг процессы материально-технического обеспечения быть доступны для участников рынка;

2) существует ли достаточное количество (более одного) поставщиков, способных и заинтересованных в организации данных процессов материально-технического обеспечения, чтобы гарантировать конкуренцию на рынке;

3) возможно ли достижение поставленной цели и конечного результата в организации материально-технического обеспечения войск (сил) и выполнении задач;

4) возможно ли формирование системы показателей оценки качества процессов МТО для проведения мониторинга результативности аутсорсинга;

5) каковы экономическая и оперативная эффективность передаваемых на аутсорсинг процессов материально-технического обеспечения;

6) существуют ли в службах МТО возможности для организации управления, контроля и мониторинга за действующими контрактами (договорами аутсорсинга).

Кроме того, в рамках подготовительного этапа исследования, как правило, формируются рабочие гипотезы. И в данном случае рабочие гипотезы имеют вид предположений (версий) о том, какая ситуация сложилась на рынке поставщиков государственной услуги, возможна ли передача исполнения функции частным компаниям и влияние на аутсорсинга боевую готовность войск в мирное и в военное время. Конкретные рабочие гипотезы

² Разделение на этапы и включение в них соответствующих мероприятий произведено автором на основе анализа процессов, осуществляемых руководством Тыла ВС РФ (с 2011 года МТО ВС РФ) в рамках перехода к аутсорсингу функций по тыловому обеспечению войск (сил) – Прим. авт.



формируются в зависимости от характера передаваемых на аутсорсинг функций и других условий.

К настоящему времени подготовительный этап завершен. Однако некоторые мероприятия, запланированные к выполнению в ходе его проведения, в полном объеме выполнены не были, а ряд вопросов так и остался без ответа. Рассмотрим степень реализации соответствующих мероприятий, а также возможные причины сложившегося положения.

Поскольку предметом аутсорсинга являются функции системы материально-технического обеспечения, которые передаются сторонним организациям для их реализации, то определение этого перечня является основой для проведения дальнейших исследований.

Таблица 1 – Этапы внедрения аутсорсинга в системе материально-технического обеспечения ВС РФ

№ этапа	Название и период осуществления этапа	Мероприятия
1	Подготовительный 2002-2004 гг.	1) определение функций материально-технического обеспечения ВС РФ, передаваемых на аутсорсинг; 2) проведение военно-экономического обоснования мероприятий перехода к аутсорсингу; 3) разработка методического аппарата оценки результатов использования аутсорсинга; 4) разработка проектов руководящих документов
2	Экспериментальный 2005-2010 гг.	1) проведение эксперимента по передаче функций материально-технического обеспечения ВС РФ на аутсорсинг (организация питания, банно-прачечное обслуживание личного состава, хранение материально-технических средств); 2) оценка военно-экономической эффективности использования аутсорсинга; 3) расчет потребности в работах (услугах), передаваемых гражданским организациям на аутсорсинг; 4) проведение работы по выбору поставщиков работ (услуг)
3	Заключительный 2011-2015 гг.	1) организация взаимодействия с поставщиками, выявление и решение возникающих проблем и противоречий; 2) мониторинг потребностей военных потребителей, контроль качества работ (услуг), оказываемых предприятиями аутсорсерами; 3) сокращение личного состава, задействованного в системе материально-технического обеспечения ВС РФ; 4) реализация высвободившихся объектов инфраструктуры; 5) сохранение достигнутого уровня материально-технического обеспечения военных потребителей с привлечением гражданских предприятий (организаций) и его совершенствование, достижение показателей ведущих армий мира в указанной сфере деятельности

Работа по определению функций материально-технического обеспечения ВС РФ, передаваемых на аутсорсинг продолжалась на протяжении 8 лет и в настоящее время еще не завершена. Если изначально рассматривался вопрос о передаче трех основных функций³, выполняемых службами Тыла ВС РФ, то к концу 2011 года перечень видов материально-технического обеспечения увели-

чился до восьми. Было принято решение о привлечении гражданских предприятий к организации перевозок грузов и военнослужащих, организации технического обслуживания вооружения и военной техники, организации квартирно-эксплуатационного обеспечения, инженерно-аэродромного обеспечения и экологического обеспечения. Общее количество передаваемых функций составило 34 позиции, по каждой из которых предполагается поэтапный переход на аутсорсинг до 2015 года [5].

³ Речь идет о заправке военной техники горючим, организации питания личного состава и банно-прачечном обслуживании – Прим. авт.



Вопрос проведения военно-экономического обоснования мероприятий перехода к аутсорсингу продолжает оставаться актуальным на протяжении нескольких лет.

Подходы к определению реальных показателей военно-экономической эффективности использования аутсорсинга неоднозначны. С одной стороны, если рассматривать отдельно показатели экономической эффективности, то необходимо осуществить анализ значений себестоимости выполнения услуг силами и средствами, имеющимися в службах тыла, со стоимостными показателями выполнения работ (услуг) организациями-аутсорсерами. Однако, имеющиеся методики, позволяющие определить себестоимость услуг не могут быть приняты за основу поскольку не учитывают ряд скрытых затрат (связанных с необходимостью подготовки и обучения соответствующих специалистов; проведением технического обслуживания, ремонта, замены технических средств служб тыла; износом основных фондов и ежегодным увеличением расходов на их содержание и др.). Так же, нет никаких гарантий, что компании, которым будут переданы соответствующие функции, будут проводить обоснованную ценовую политику. Отсутствие указанной информации во многом затрудняет принятие окончательного решения.

С другой стороны, рассматривая вопросы оперативной (военной) эффективности реализации аутсорсинга, так же можно столкнуться с целым спектром задач, требующих обоснованного решения и детальной проработки. Так, например, впоследствии, при проведении экспериментов в войсках, отмечались проблемы организации, взаимодействия и контроля за деятельностью исполнителей государственных контрактов со стороны заказчиков.

Следующим мероприятием, выполнение которого было запланировано в рамках *подготовительного* этапа, является разработка методического аппарата оценки результатов использования аутсорсинга. И в этом направлении были достигнуты определенные результаты. Однако основным недостатком существующих моделей, методик, методов и алгоритмов является отсутствие между ними структурно-логических связей. Объясняется

это тем, что работа проводилась отдельными исполнителями (в основном в рамках диссертационных исследований) на различных уровнях в одно и тоже время (2003-2010 гг.), при этом не было единого координационного центра, который бы (будучи заказчиком) направлял и корректировал их работу. В результате элементы имеющегося методического аппарата, дублируя друг друга не позволяют комплексно и всесторонне провести военно-экономическое обоснование проводимых мероприятий.

Поскольку *подготовительный* этап предшествовал *экспериментальному*, предполагалась разработка проектов руководящих документов, положения которых должны были быть апробированы на практике. Далее после внесения соответствующих поправок можно было осуществить их утверждение и принятие. Однако в настоящее время единственным документом, действующим в ВС РФ и регламентирующим вопросы аутсорсинговых отношений, являются Рекомендации о порядке деятельности органов военного управления и должностных лиц ВС РФ при аутсорсинге отдельных видов МТО, принятые в июле 2010 года. Следует отметить, что в данном документе рассматриваются особенности деятельности органов военного управления и должностных лиц ВС РФ при передаче функций по заправке военной техники горючим, организации питания, помывке личного состава и стирки предметов вещевого имущества. Остальные виды материально-технического обеспечения в документе не освещены.

Таким образом, *подготовительный этап*, проведение которого было запланировано в период с 2002 по 2004 год, позволил должностным лицам органов управления тылом выработать определенные подходы к внедрению аутсорсинга в ВС РФ, однако, степень выполнения запланированных в рамках него мероприятий свидетельствует о том, что реальный масштаб и характер предполагаемых преобразований в системе МТО в полной мере оценить не удалось.

Экспериментальный этап осуществлялся в период с 2004 по 2010 год. В целях определения возможных последствий (результатов) внедрения аутсорсинга в системе МТО ВС РФ научно-исследовательской



группой, в состав которой входили представители Военной академии тыла и транспорта и НИЦ 25 ГосНИИ МО РФ, был разработан механизм проведения эксперимента по реализации аутсорсинга по некоторым службам МТО, предполагавший последовательное выполнение ряда мероприятий.

1. Организация управления экспериментом. Были назначены ответственные за проведение эксперимента должностные лица, исследовательские и рабочие группы, которые имели право запрашивать информацию, необходимую для проведения эксперимента, у должностных лиц; требовать присутствия на мероприятиях, проводимых в рамках эксперимента; определять структурные подразделения, которые примут участие в эксперименте. Кроме того, предполагалось: формирование системы показателей результативности проведения эксперимента с указанием информационной базы; оказание взаимодействия между структурными подразделениями, участвующими в эксперименте; рассмотрение результатов проведения эксперимента и формирование предложений по корректировке хода экспериментального проекта.

2. Проведение эксперимента в соответствии с планом. План проведения эксперимента включал в себя следующие сведения: наименование и место проведения эксперимента; основания, цели и задачи; обоснование актуальности и практического значения данного эксперимента программы внедрения аутсорсинга в системе МТО; сроки, метод и форму проведения эксперимента; указание на статьи нормативных правовых актов, действие которых необходимо изменить (приостановить) в целях эффективного проведения экспериментов с обоснованием требуемых исключений; этапы проведения эксперимента и ожидаемые результаты каждого из таких этапов; необходимые условия проведения эксперимента; средства контроля и обеспечения достоверности результатов эксперимента; формы отчетности по итогам эксперимента в целом и каждого из его этапов в отдельности; предложения по возможному использованию ожидаемых результатов по окончании эксперимента; предварительные расчеты по военному, экономическому, научному обеспечению эксперимента; источники финансирования эксперимента и необ-

ходимые денежные средства для проведения эксперимента. С целью программно-целевого финансирования мероприятий аутсорсинга начальники центральных управлений в 2010 году принимали участие в разработке соответствующей ведомственной целевой программы.

В соответствии с планом проведения эксперимента формировался проект дополнений в перечень законодательных актов (статей, отдельных пунктов статей, подпунктов, абзацев), действие которых отменяется или приостанавливается на очередной финансовый год (в виде приложения к федеральному бюджету на очередной финансовый год). С целью снижения рисков невыполнения функций, переданных на аутсорсинг, а также предотвращения выхода на рынок низко квалифицированных и недобросовестных поставщиков, особое внимание на данном этапе уделялось оценке возможностей негосударственных организаций предоставить качественные услуги по исполнению аутсорсинга и обоснование эффективности. Основным показателем аутсорсингового контракта являлась цена контракта и качество предоставляемой услуги.

3. Планирование и организация контроля. Как показала практика, построение взаимоотношений с подрядчиком, оказывающим услуги по аутсорсингу, может потребовать определенных организационных изменений в деятельности органов военного управления. При оценке последствий перехода на аутсорсинг, разработке условий соглашения с подрядчиком (исполнителем) об уровне предоставляемых в рамках аутсорсинга услуг и планировании будущей деятельности органа военного управления с учетом передачи процессов на аутсорсинг учитывались следующие вопросы: в какой мере подрядчик будет использовать имеющиеся ресурсы органа военного управления; каких ресурсов потребует процесс управления аутсорсингом; какие ресурсы окажутся невостребованными при переходе на аутсорсинг и могут быть перенаправлены на решение других задач; куда направить высвобождающиеся ресурсы; на какие процессы и функции окажет влияние переход на аутсорсинг; потребуется ли провести трансформацию этих процессов; какие предполагаются организационно-



структурные, кадровые и иные административные решения, связанные с предполагаемой передачей процессов (видов деятельности) подрядчику на аутсорсинг; каковы могут быть дополнительные финансовые затраты при передаче функций и процессов на аутсорсинг; какие изменения в планы бюджетов и работ органа военного управления следует внести в связи с переходом на аутсорсинг; каковы риски передачи функций на аутсорсинг и каковы должны быть его действия в случае возникновения непредвиденных обстоятельств в процессе получения услуг по аутсорсингу.

4. Подготовка конкурсной документации и установление механизмов мониторинга. Конкурсная документация на право заключения государственного контракта по аутсорсингу должна включать: определение обязательств в отношении объемов и качества предоставления государственной услуги (исполнения государственной функции); описание обязательств в отношении соблюдения отдельных функций и процедур; обязательства в отношении условий и сроков предоставления результатов; описание обязательств в отношении ведения приема заявителей (для государственной услуги); описание системы мониторинга и контроля качества административных процессов, передаваемых на аутсорсинг. При подготовке конкурсной документации для передачи на аутсорсинг прорабатываются принципы и механизмы управления аутсорсинговым контрактом. Контракт об аутсорсинге должен предоставлять реальные полномочия поставщику. Координатор эксперимента (Министерство экономического развития и торговли РФ) формирует систему мониторинга аутсорсинговых контрактов, направленную на выявление несоответствия условий и результатов выполнения контрактов требованиям по повышению качества процессов и снижения издержек на их реализацию.

Приведённый выше механизм организации и контроля аутсорсинговых проектов в доработанном виде вошел в проект Постановления Правительства РФ «О применении аутсорсинга административно-управленческих процессов в государственных органах исполнительной власти», а также в пакет проектов нормативных правовых

и ведомственных актов, позволяющих внедрить механизмы аутсорсинга административно-управленческих процессов органов государственной власти.

Использование представленного выше механизма позволило должностным лицам органов управления Тылом ВС РФ провести ряд экспериментов в 2005-2007 гг., в рамках которых гражданским организациям были переданы функции по организации питания, банно-прачечного обслуживания военных потребителей, а также хранению материальных средств. Анализ полученных результатов позволяет утверждать о том, что внедрение аутсорсинга целесообразно, но имеется ряд ограничений, которые следует учитывать. Так, например, в некоторых регионах (в основном со слабо развитой социальной и экономической инфраструктурой) конъюнктура рынка поставщиков работ (услуг) свидетельствует о том, что внедрение аутсорсинга не представляется возможным ввиду фактического отсутствия потенциальных исполнителей государственных контрактов. Ряд вопросов вызывает также использование аутсорсинга в особых условиях. Так, например, на командно-штабных учениях «Восток-2010» специфика деятельности гражданских подрядчиков не позволила удовлетворить реальные потребности войск (сил) по организации питания и банно-прачечного обслуживания, что говорит о необходимости предусмотреть взаимодействие обеспечивающих и обеспечиваемых структур не только в стационарных условиях мирного времени.

Но особого внимания заслуживает тот факт, что, несмотря на масштаб проводимой работы при внедрении аутсорсинга в ВС РФ в системе тылового обеспечения, было зафиксировано внутреннее противодействие проводимым изменениям. Это объясняется тем, что любая система будет сопротивляться действиям, направленным на вмешательство в её функционирование. Оценка данного явления нуждается в отдельном рассмотрении, поскольку его проявления, по мнению автора, оказывают отрицательное воздействие на исследуемую систему, не только на начальном этапе внедрения аутсорсинга, но и в процессе его реализации в дальнейшем. Данное утверждение подтверждается тем, что переход к аутсорсингу в ВС РФ даже по



официальным срокам предполагается осуществить за 13 лет (с 2002 по 2015 год). Тогда как, например, в ВС США выполнили соответствующие преобразования за три года, в ВС Франции - за два. Кроме того, изменения в ВС РФ начались в 2004 году, а первый руководящий документ был принят в 2010 году. До сих пор не приняты нормативно-правовые акты концептуального характера, в которых были бы представлены реальные характеристики процесса аутсорсинга и действенный механизм его практической реализации, содержащий расчет потребности в работах (услугах), передаваемых гражданским организациям и необходимые объемы финансовых ресурсов.

Согласно общепринятой идее аутсорсинга, государство может осуществлять поиск и выбор поставщиков на соответствующем рынке продукции, работ (услуг). При этом основными критериями выступают: качество и стоимость удовлетворения потребностей заказчика, а также надежность потенциального партнера. Однако, несмотря на это, в 2011 году были даны соответствующие указания и приоритет в выполнении государственных контрактов по выполнению работ (услуг) в рамках системы МТО ВС РФ был отдан «ОАО Военторг».⁴

Реалии рыночных отношений и возможностей ОАО «Военторг» привели к тому, что на практике данная организация не в состоянии исполнить возложенные на неё обязательства. Так, например, среди исполнителей государственных контрактов на организацию питания личного состава воинских частей и организаций МО РФ доля ОАО «Военторг» составляет 46%, на втором месте – ООО «РесторанСервисПлюс» (14%), на третьем – ООО «Медстрой» (9%) (рисунок 1) [6].

В свою очередь анализ стоимости одной сутодачи, может свидетельствовать о низкой экономической эффективности использования ОАО «Военторг» в качестве основного поставщика услуг по организации питания. Так, например, стоимость питания одного военнослужащего Балтийского флота в сутки

составляет 254,1 руб. Учитывая то, что на БФ обслуживаются всего 6 воинских частей, можно предположить, что так называемый «эффект масштаба» здесь не применим, следовательно, себестоимость услуги оказывается самой высокой [7]. Однако в Западном военном округе, в котором доля предприятий ОАО «Военторг» составляет 43%, стоимость питания не превышает 210,6 руб. При этом в ЗВО 115 воинских частей и организаций, обеспечение которых осуществляется на условиях аутсорсинга. Наиболее низкая средняя цена услуги по организации питания военнослужащих в Южном военном округе – 170,6 руб.

Аналогичная ситуация просматривается при заправке техники горючим, организации банно-прачечного обслуживания личного состава и выполнении некоторых других функций. Из чего следует, что необходимо подходить серьезно к вопросам ценообразования на оказываемые работы (услуги). В противном случае начальная цена, заявленная в конкурсной документации, окажется либо завышенной, либо не соответствующей реалиям рынка.

Таким образом, несмотря на достигнутые успехи в реализации поставленных задач на втором этапе перехода к аутсорсингу, должностные лица органов военного управления столкнулись с целым рядом ограничений и противоречий, которые остаются не разрешенными до настоящего времени.

Заключительный этап – функционирование находится в стадии реализации, его окончание – конец 2015 года.

На данном этапе предполагается организация взаимодействия с поставщиками, выявление и решение возникающих проблем и противоречий. Серьезное внимание уделяется также мониторингу потребностей военных потребителей, а также контролю качества работ (услуг), оказываемых предприятиями аутсорсерами. Задача эта очень серьезная, поскольку уже через год после масштабного внедрения нового подхода в войсках стали возникать проблемы, связанные с качеством оказываемых услуг. Так, например, основными недостатками, обнаруженными должностными лицами, осуществлявшими контроль организации питания личного состава воинских частей, являются: несоответствие продо-

⁴ Согласно распоряжения Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2010 г. № 155-р ОАО «Военторг» определено единственным исполнителем, оказывающим услуги по питанию, хлебопечению, поставке хлеба, а также банно-прачечному обслуживанию и индивидуальному пошиву предметов военной формы одежды для нужд Минобороны России – Прим. авт.



вольствия требованиям качества (34%) и нарушение требования планирования питания (31%). Если в первом случае поставщики закупили некачественное продовольствие с целью снизить реальные издержки (себестоимость оказываемой услуги), то вторая проблема связана исключительно с вопросами

организации взаимодействия между заказчиками и исполнителями государственных контрактов. Но в том и в другом случае речь идет о низкой оперативной эффективности использования нового подхода.

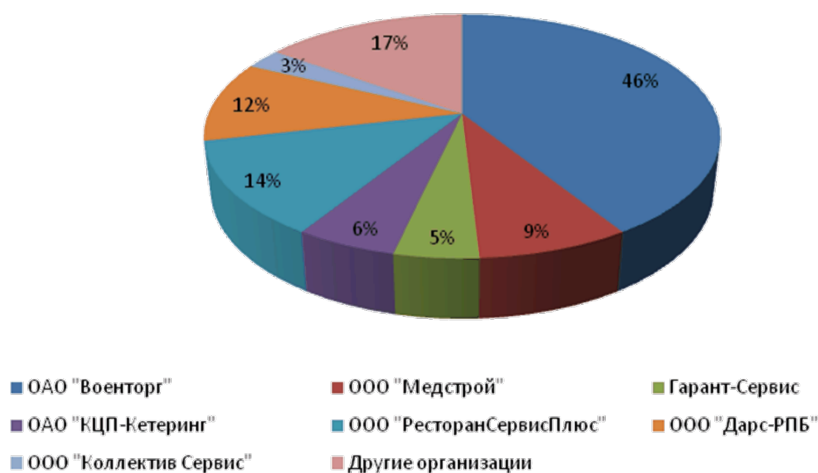


Рисунок 1 – Соотношение исполнителей государственных контрактов на организацию питания личного состава воинских частей МО РФ, в % (данные на 1.01.2011 г.)

Источник: Составлено автором по материалам Продовольственного управления Департамента ресурсного обеспечения МО РФ

Следующим мероприятием, осуществляемым в рамках третьего этапа, является сокращение личного состава, задействованного в системе материально-технического обеспечения ВС РФ. Следует признать, что организационно-штатные мероприятия в Тыле ВС РФ начались значительно раньше (в 2008 году) и стали одним из направлений проводимой военной реформы 2008-2012 гг. По различным данным было сокращено около 40 тыс. военнослужащих.

Некоторые военнослужащие,⁵ уволенные из рядов ВС РФ в рамках военной реформы, предпочли использовать свои знания и опыт работы, полученный на тыловых должностях, по назначению, и вошли в состав управленческого звена гражданских организаций, осуществляющих организацию тылового обеспечения войск (сил) на условиях аутсорсинга. Аналогичные процессы наблюдались в

США в конце 1980-х, начале 1990-х годов [8, 9].

При передаче функций экономическому комплексу страны высвободились объекты тыловой инфраструктуры, которые использовались службами тыла до начала реорганизационных мероприятий. Однако в большинстве случаев их реализация затрудняется либо проблемами, связанными с юридическим оформлением, либо низкой ликвидностью самих объектов [10, 11].

Безусловно, залогом успеха проводимых мероприятий является сохранение достигнутого уровня материально-технического обеспечения военных потребителей с привлечением гражданских предприятий (организаций) и его совершенствование, а также достижение показателей ведущих армий мира в указанной сфере деятельности.

Проведенный анализ позволил сформулировать авторское представление о механизме реализации аутсорсинга в системе материально-технического обеспечения ВС РФ (см. рисунок 2).

⁵ Речь идет о военнослужащих, проходивших службу на различных должностях в системе тылового обеспечения ВС РФ – Прим. авт.



Рисунок 2 – Структурная схема механизма реализации аутсорсинга в системе материально-технического обеспечения ВС РФ

Реализация представленного механизма на практике в сложившихся условиях требует привлечения значительных административных и финансовых ресурсов. Несмотря на то, что некоторые мероприятия можно считать выполненными, в целом работа по переходу на аутсорсинг еще не завершена, и от того каким образом будут приниматься соответствующие управленческие решения зависят показатели военно-экономической эффективности принятого подхода. Однако один факт следует признать – использование аутсорсинга в ВС РФ означает переход системы материально-технического обеспечения на новый уровень, и это обстоятельство продиктовано

объективными причинами не только военно-экономического, социального, но и политического характера.

С учетом изложенного основными функциями, выполнение которых должно быть возложено на должностных лиц Департамента планирования и координации материально-технического обеспечения МО РФ при реализации механизма перехода к аутсорсингу в системе МТО ВС РФ, можно считать:

– планирование и прогнозирование – определение стратегических целей и задач материально-технического обеспечения в условиях аутсорсинга, а также разработка



программ и планов действия различной срочности;

– организация и определение методов (способов) воздействия на объекты управления в целях выполнения в регионах ответственности стратегических задач;

– оперативный мониторинг и контроллинг выполнения основных индикаторов решения стратегических задач, в целях своевременной корректировки выявленных отклонений;

– внутренний аудит, учет и анализ соответствия достигнутых показателей результативности реализации стратегических целей

и задач запланированному на каждом этапе уровню.

По мнению автора, в настоящее время представляется целесообразным проведение систематизации теоретических знаний и накопленного опыта применения аутсорсинга в соответствующих органах исполнительной власти РФ и на предприятиях (организациях), входящих в состав экономического комплекса страны, с целью выработки единой методологии использования аутсорсинга, и оценки последствий его внедрения в среднесрочной и долгосрочной перспективе с учетом российских реалий.

Список использованных источников

1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Старицкая Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 512 с.

2. Плотников В.А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденция строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооруженных Сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика № 2 (10), 2010. С. 85-88.

3. Плотников В.А. Экономическое обеспечение военной безопасности государства. – СПб.: Изд-во «Союз», 2005. – 162 с.

4. Курбанов А.Х., Лабазанов С.Г., Плотников В.А. Организационно-экономические инновации в деятельности силовых структур государства // Научно-технические ведомости СПбГТУ, 4, том 2, 2006. - С. 137-142.

5. Курбанов А.Х., Новиков Р.С. Концепция передачи отдельных функций материально-технического обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации на аутсорсинг // Сборник военно-научных статей ВАГТ, вып. 54 (66), 2010.

6. Курбанов А.Х. Анализ применения аутсорсинга при организации продовольственного обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации // Сборник научных ста-

тей по материалам научно-практической конференции, проведенной 19-20 октября 2010 года на тему: 90 лет кафедре продовольственного обеспечения. – СПб.: ВАГТ, 2010. - С. 77-85.

7. Хейвуд, Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: [пер. с англ.] / Дж. Брайан Хейвуд. – М.: Вильямс, 2004. – 174 с.

8. Плотников В.А. Управление национальной инновационной системой России: кадровый аспект // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов № 3 (63). 2010. С. 42-53.

9. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов № 2 (62). 2010. С. 40-47.

10. Хайкин М.М. К вопросу о формировании логистической концепции управления в сфере услуг // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов № 1 (57). 2009. С. 43-52.

1. Курбанов Т.Х. Анализ рынка складской логистики (на примере Санкт-Петербурга и Ленинградской области). Статья. – СПб.: Современные аспекты экономики, выпуск 2 (150), 2010. С. 175-180.

