

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА АУТСОРСИНГА В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ

© 2010 А.С. Казарновский*

Ключевые слова: уровни управления логистическими заказами в системе аутсорсинга, модель оценки аутсорсинга, организационный механизм аутсорсинга, экономическая целесообразность аутсорсинга.

Проанализированы роль и место организационного механизма аутсорсинга в логистической системе строительной фирмы как одного из современных и успешных приемов ведения бизнеса в строительстве. Приведена модель оценки аутсорсинга строительной фирмы. Предложено для определения привлекательности механизма аутсорсинга в инвестиционно-строительном процессе рассчитывать коэффициент экономической целесообразности аутсорсинга с учетом индекса рыночной устойчивости строительной организации.

Строительный рынок России в условиях кризиса, охватившего мир с 2008 г., требует поиска новых форм и методов работы в целях адаптации к рыночным тенденциям сегодняшнего дня. Строительство отличается достаточно сложным и многообразным процессом, включающим не только проектирование, подготовительные работы и производство строительной продукции, но и многочисленные операции, связанные с дизайном, отделочными работами, продажей готового жилья и строительных услуг.

Аутсорсинг, как одна из современных и успешных систем ведения бизнеса, обеспечивает реальные конкурентные преимущества по схеме: “инвестиции - проектирование - продажа”.

Благодаря использованию системы аутсорсинга становится возможным повысить эффективность управления компанией независимо от ее загруженности (в первую очередь, в результате повышения уровня управления потокопроцессами). При этом происходит сокращение расходов на собственную инфраструктуру, так как оплачиваются только услуги аутсорсинговой фирмы.

Делегирование вспомогательных процессов помогает менеджерам концентрировать внимание и ресурсы на основной деятельности.

По мнению автора, концепция аутсорсинга является выражением корпоративной философии в виде целостной совокупности целей, задач, принципов организации, направленных на максимальное удовлетворение интересов потребителей и заказчиков в ре-

жиме высокого качества, своевременности исполнения и оптимизации затрат.

На рис. 1 приведена концепция аутсорсинга строительной компании, которая отражает взаимозависимость между запросами потребителей, заказчиков, строительной организации и поставщиками услуги аутсорсинга. Наряду с целями, задачами, принципами организации аутсорсинга, главной компонентой представленной концепции является обратная связь, отражающая степень удовлетворенности конечного потребителя.

Системный подход к выбору аутсорсера предполагает разработку корпоративных стратегий, в основе которых используются основные компоненты: стоимость, качество, сервис и сроки исполнения. При этом важно заметить, что основное отличие аутсорсинга от субподряда в том, что он является частью стратегии управления компанией, а не только видом партнерского взаимодействия или кооперации.

Аутсорсинг, как правило, предполагает определенные направления реструктуризации внутри компании, а также развитие новых партнерских взаимоотношений. Рынок услуг аутсорсинга в строительном бизнесе - это совокупность фирм, компаний, агентств, групп, производящих и реализующих многообразные услуги в области строительной индустрии в части управленческого консультирования, экономического консалтинга, бухгалтерского учета и аудита, логистических услуг, организации отделочных работ, выполнения

* Казарновский Алексей Соломонович, кандидат экономических наук, генеральный директор ЗАО «Корпорация “Точка опоры”», г. Самара. E-mail: Pacanna@yandex.ru.

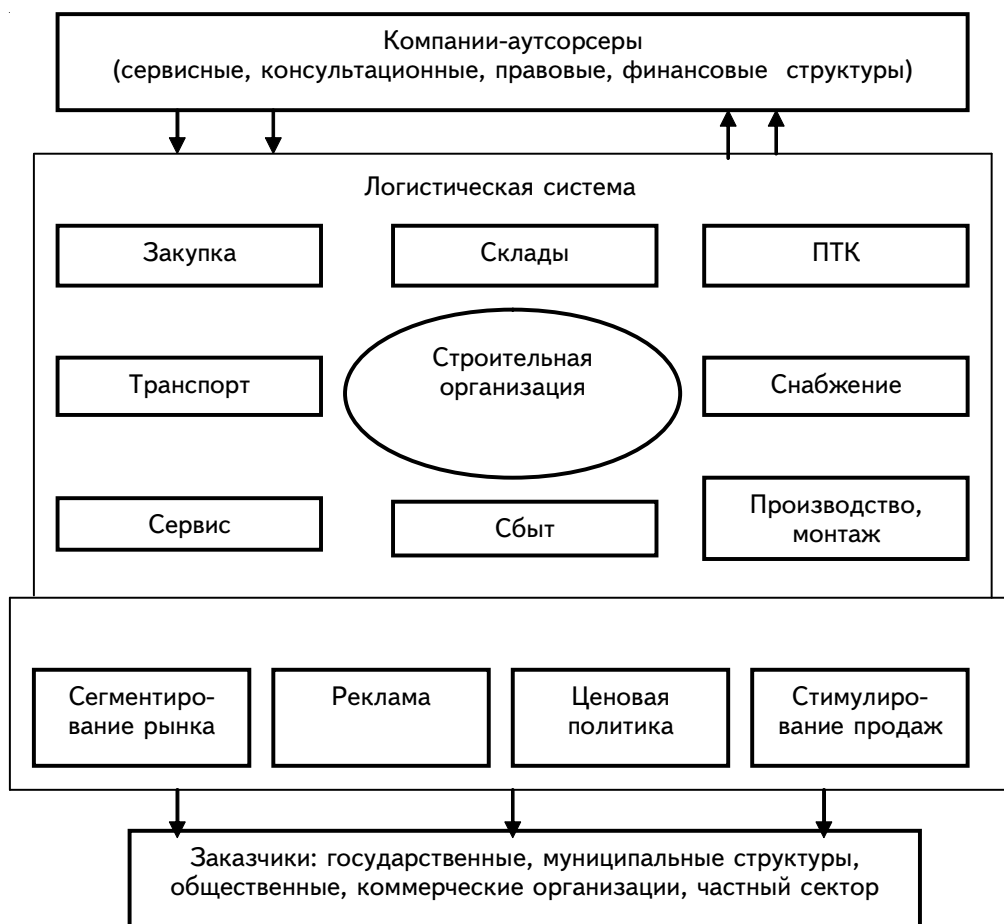


Рис. 1. Модель аутсорсинга строительной компании

дизайна и других направлений. Эта сложная система предполагает (обязывает) стыковку интересов поставщиков услуг аутсорсинга, заказчиков и конечных пользователей строительной продукцией. Ее результативность зависит от умения наладить эффективные коммуникации, создать надежную рыночную инфраструктуру и разработать эффективные стратегии рыночного участия.

С целью обеспечения конкурентоспособности российских строительных компаний необходимо производить своевременную оценку развития рынка услуг аутсорсинга.

В этой связи при оценке системы рынка услуг аутсорсинга (*Sas*), как с позиций заказчика, так и с позиций исполнителя, рекомендуется учитывать функциональную зависимость:

$$Sas = (A, E, C, R),$$

где *Sas* - система рынка услуг аутсорсинга; *A* - анализ, построенный на системных исследованиях с включением различных форм и методов оценки среды взаимодействия для принятия взвешенных управленческих решений; *E* - корпоратив-

ные усилия в области обоснования экономической целесообразности перераспределения заказов между внешними исполнителями; *C* - компетентность и профессионализм специалистов-аутсорсеров; *R* - репутация компании-аутсорсера.

Важно отметить, что в условиях современных товарно-денежных отношений в России услуги по аутсорсингу выступают как связующее звено между коммерческими структурами, способствуют обеспечению пропорциональности воспроизводственного процесса, полному удовлетворению совокупного спроса.

Рынок услуг аутсорсинга необходимо рассматривать как социально-экономический комплекс, осуществляющий свою деятельность в соответствии с рыночными законами российской экономики на всех уровнях управления, позволяющий предпринимателю выжить в постоянно усиливающейся конкурентной борьбе особенно в условиях кризиса.

Организационный механизм аутсорсинга является единым комплексом, интегрирующим ресурсы, права и полномочия на вы-

полнение определенных видов работ, услуг высокого качества в режиме экономической обоснованности и полного удовлетворения запросов клиентов¹. Структура организационного механизма аутсорсинга проиллюстрирована на рис. 2.

ния конкретных логистических программ по направлениям операций в области перевозки, грузоперевалки, складирования.

Уровни управления логистическими заказами в системе аутсорсинга проиллюстрированы на рис. 3.



Рис. 2. Организационный механизм аутсорсинга в системе логистики строительной компании

Результаты исследований показали, что синергический эффект компания может достичь в результате устранения дублирования управленческих функций, закупочных и сбытовых, а также, если она гибко использует стратегии аутсорсинга при распределении корпоративных заказов с учетом трех основных уровней исполнения, а именно:

- ♦ верхний уровень (стратегический) - разработка управленческих решений по выбору, обоснованию и координации каналов распределения в части интеграции выгодных цепочек поставок, их комплексности;
- ♦ средний уровень (тактический) - разработка технологий управления потокопроцессами с учетом тенденций и закономерностей рыночного участия;
- ♦ основной (операционный) - использование услуг аутсорсинга за счет исполне-

Предложенная модель оценки аутсорсинга (рис. 4) была апробирована на практике в одной из структур Самарского строительного комплекса. Данная модель позволила разработать алгоритм и комплексную программу оценки аутсорсинга с учетом социальной ориентации строительного бизнеса практически для любого строительного звена.

Первый блок определяет макроэкономическую оценку среды рыночного участия строительной компании с выделением состояния спроса, потенциальной емкости рынка, уровня конкуренции с учетом рыночных тенденций и закономерностей. При этом очень важно выполнить SWOT-анализ по компаниям - претендентам на партнерство в области исполнения услуг аутсорсинга.

Второй блок дает характеристику фирмы с учетом положения на рынке, ее корпора-



Рис. 3. Уровни управления логистическими заказами в системе аутсорсинга

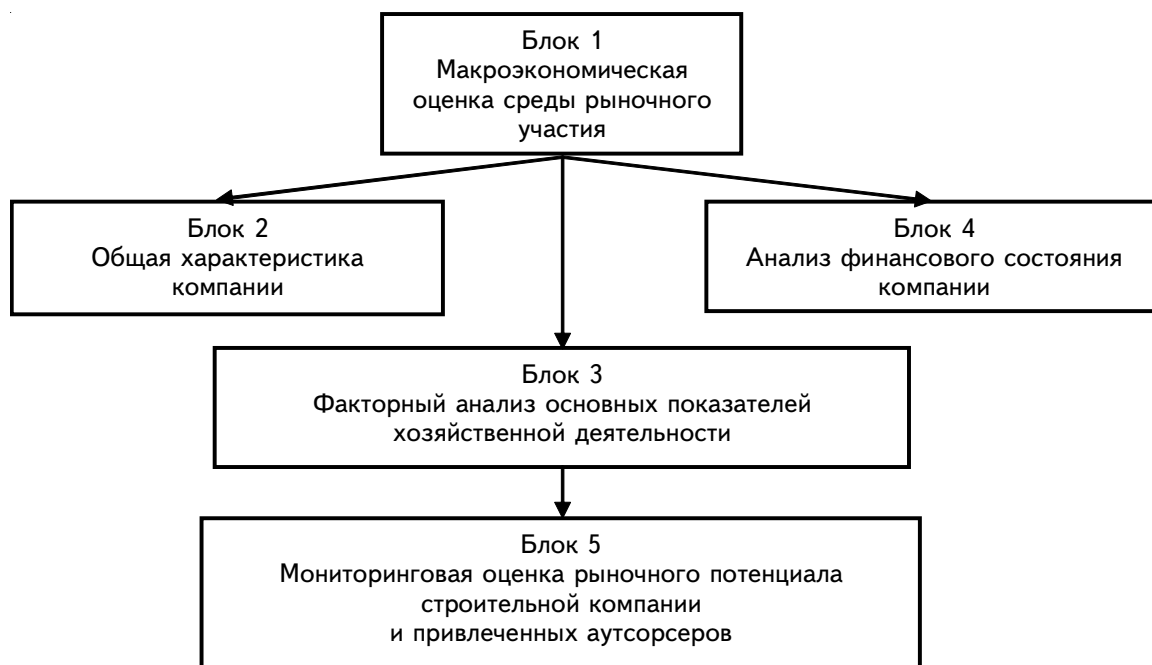


Рис. 4. Модель оценки аутсорсинга строительной фирмы

тивного влияния в целевом сегменте с обозначением выгодных условий сбыта готовой строительной продукции. В данном блоке

необходимо выполнить оценку привлекательности портфеля заказов, перспективу его наполняемости.

Третий блок включает факторный анализ основных экономических показателей коммерческой деятельности. Очень важно дать подробную характеристику основным показателям хозяйственной деятельности с обозначением совокупных затрат по каждому циклу строительного процесса, возможных резервов и прогнозных доходов.

В четвертом блоке проводится анализ финансового состояния фирмы с оценкой денежного потока, состояния активов, пассивов, уровня ликвидности активов, их оборачиваемости. При этом важно наметить выгодных инвесторов и партнеров для повышения финансовой устойчивости компании.

Пятый - мониторинговый блок, является обобщающим. Именно в данном блоке выполняется комплексная оценка экономической целесообразности привлечения сторонних организаций для выполнения отдельных заказов по контракту на аутсорсинг. При этом выполняется алгоритм расчета показателя экономической целесообразности. Данная модель позволила составить алгоритм расчета экономической целесообразности аутсорсинга.

Оценивая рыночную устойчивость строительной компании и возможных аутсорсеров, необходимо рассчитать и соизмерить индексы рыночной устойчивости для получения коэффициента экономической целесообразности аутсорсинга.

Для расчета экономической целесообразности аутсорсинга необходимо определить коэффициент экономической целесообразности аутсорсинга:

$$Kas = \frac{Imp(as)}{Imp},$$

где Kas - коэффициент экономической целесообразности аутсорсинга; $Imp(as)$ - индекс рыночной устойчивости строительной организации с учетом аутсорсинга; Imp - индекс рыночной устойчивости строительной организации без учета аутсорсинга.

Если $Kas > 1$, то можно передать выполнение строительных функций сторонним организациям и чем выше Kas , тем привлекательнее аутсорсинг-фирма для строительной организации.

Если $Kas < 1$, то аутсорсинг-фирма выполняет строительные функции хуже, чем базовая организация.

Среди других сравнительных показателей целесообразно использовать показатели сервисности, качества обслуживания клиентов, социально-деловой активности.

Показатель сервисных услуг компании (сервисный потенциал) определяется по формуле:

$$Ks = \frac{C}{C+V} \cdot 100\%,$$

где Ks - коэффициент сервисных услуг компании; C - стоимость услуг за указанный период, руб.; V - объем реализованной продукции за определенный период, руб.

Чем выше коэффициент сервисных услуг (от 0 до 1), тем более привлекательна данная фирма для аутсорсинга.

Показатель качества обслуживания клиентов (Kq) отражает совокупные отзывы покупателей и рассчитывается по формуле:

$$Kq = \frac{\sum X1 + \sum X2 + \sum X3}{\sum X1 + \sum X2 + \sum X3 + \sum X4},$$

где Kq - коэффициент оценки качества обслуживания; $X1$ - оценка "отлично"; $X2$ - оценка "хорошо"; $X3$ - оценка "удовлетворительно"; $X4$ - оценка "неудовлетворительно".

Если Kq находится в интервале 0,8-1, то это говорит об отличном качестве обслуживания, если Kq - в интервале 0,6-0,8, то качество обслуживания является хорошим, если Kq соответствует 0,4-0,6, то качество обслуживания является удовлетворительным и если Kq - в интервале 0-0,4, то качество обслуживания является неудовлетворительным.

Достоинством представленной модели является ее универсальность, так как наряду с рассмотренными совокупными рыночными факторами можно предусмотреть и другие, влияющие на результативность строительной фирмы.

Результаты расчетов по внедрению данной модели в сфере строительного бизнеса показали, что строительная компания, рассчитав собственный индекс рыночной устойчивости и индекс рыночной устойчивости компаний-партнеров, может принять стратегическое решение о передаче части строительных работ на исполнение в рамках контракта аутсорсинга сторонним компаниям. В результате внедрения разработанной модели стало возможным избежать необоснованных рисков в процессе продвижения на строительный рынок своей продукции, а также выжить и занять свою нишу на строительном рынке.

¹ Новиков Д.Т., Гребнев Е.Т. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятия // Рос. предпринимательство. 2003. № 4. С. 19.

Поступила в редакцию 29.12.2009 г.