

которые могут стать стандартом поведения, но и разработке такой корпоративной культуры внутри самого предприятия, которая способствовала бы восприятию лучших методов работы, а также поиск лучших методов функционирования предприятия перешагнул границы отрасли. Сущность бенчмаркинга предлагается учёными и практиками определять неоднозначно и как концепцию, и как процесс, и как функцию (особый вид деятельности), инструмент, способ оценки стратегий, целей работы.

В России принято определять бенчмаркинг как «метод контроля; особую управленческую процедуру внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов; непрерывный поиск новых идей и последующее использование на практике; непрерывный систематизированный процесс усовершенствования различных аспектов деятельности компании; механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм». [2, с. 77]

В современной практике менеджмента и маркетинга бенчмаркинг – продукт эволюционного развития концепции конкурентоспособности, предполагающий разработку программы улучшения качества на основе сравнительного анализа своих показателей работы с аналогичными показателями конкурентов. Таким образом, бенчмаркинг является практическим приемом в бизнесе, стоящим на стыке

менеджмента и маркетинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ватсон, Г.Х. Бенчмаркинг в примерах (Сравнение четырех разных стратегий сбора данных, используемые в бенчмаркинговых исследованиях) / Г.Х. Ватсон // Стандарты и качество.-2006. - №8, 9, 10. - С. 28 – 32
2. Градобоев, В. Бенчмаркинг как направление стратегического планирования / В. Градобоев // Человек и труд.-2006.-12.- С. 76 - 77
3. Данилов, И.П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия. / И.П. Данилов, Т.В.Данилова.- М.: Стандарты и качество. - 2005. - 72с.
4. Клейменова, Г.В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом / Г.В. Клейменова, З.Г. Сипливая // Финансы и кредит.- 2006. - №33.- С. 68 - 74
5. Лузин, А. Бенчмаркинг, или гонка за лидером / А. Лузин [и др.] // Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь управленческого менеджмента: Словарь управленческого революционера.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - С. 26 - 32
6. Сидорова, Е.Е. Институционализация бенчмаркинга: мировой опыт и российская практика / Е.Е. Сидорова // Менеджмент сегодня. - 2008.- №5. - С.304 – 311

BENCHMARKING: TERMINOLOGY QUESTIONS

© 2012

O.N. Sinitsina, candidate of pedagogical sciences, the professor of the Department of Management and marketing,
Magnitogorsk State University, Magnitogorsk (Russia)

Keywords: benchmarking, analysis, essence, stage, benchmarking evolution.

Annotation: In article provides theoretical basics of a benchmarking. The main approaches to definition of category “benchmarking”, stages of benchmarking evolution presents in this article.

УДК 331

УПРАВЛЕНИЕ АУТСОРСИНГОМ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

© 2012

В.В. Синяев, доктор экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг и коммерция»
А.А. Жуков, аспирант кафедры «Маркетинг и коммерция» ВЗФЭИ
Всероссийский Заочный Финансово-экономический Институт, Москва (Россия)

Ключевые слова: аутсорсинг, управление аутсорсингом, маркетинг, строительный бизнес, система аутсорсинга, договор аутсорсинга, девелопмент.

Аннотация: В настоящее время теме аутсорсинга в российской экономической литературе уделяется много внимания в связи с ростом малого и среднего предпринимательства. Особенно развитие аутсорсинга получает в сфере строительства. Управление аутсорсингом для малого и среднего бизнеса в сфере строительства очень важно, так как аутсорсинг помогает компаниям увеличивать свои мощности, расширять свой ассортимент продукции (оказываемых услуг) без потери качества и без привлечения низкоквалифицированного персонала. Особенно важно применение аутсорсинга в строительстве в Московском регионе, так как за счет присоединения новых территорий значительно увеличился спрос на строительные услуги, начиная с 2011 г. В данной статье рассматривается формирование механизма управления аутсорсингом на примере деятельности конкретной строительной компании ООО «Асгард» г.Москвы. Даются практические предложения по управлению аутсорсингом на примере принципов управления маркетинга.

В.В.Путин в своей статье «Строительство справедливости. Социальная политика для России» опубликованной 13 февраля 2012 г. в «Комсомольской правде» прокомментировал ситуацию в строительной индустрии следующим образом: - «строительство жилья уже восстановилось практически до докризисного уровня. В 2011 г. рост ввода жилья составил 6,6%. Сдано 62,3 млн. м. жилья, что немного уступает лучшему показателю, который был достигнут в 2008 г. – тогда было построено 64,1 млн. кв. м. жилья. Уже в текущем году нужно выйти на уровень 67 млн. кв. м., а к 2015 г. Россия должна строить примерно 90 млн. кв. м. жилья», - сказал Путин. Это примерно 1,5 – 2 млн. домов и квартир, прежде всего относящихся к самым востребованным сегментам – малоэтажному и современному, удобному, комфортному жилью эконом - класса [16].

Совет Федерации утвердил расширение территории Москвы с 1 июля 2012 г. за счет присоединения 148 тыс. гектаров. В результате территория столицы увеличится в 2,4 раза. На новых территориях проживает в общей сложности 250 тыс. человек. Все это привело к тому, что к началу 2012 г. стоимость земли и жилья на новых территориях по сравнению с июнем 2011 г. выросла в среднем от 15 до 20% и темпы строительства также возрастут [15].

Ежегодно в Москве возводится около 3,5 млн. кв.м. нового жилья без отделки и около 2,5 млн. кв.м. социального жилья с простейшей так называемой «муниципальной» отделкой. Помимо этого, ежегодно 70 тыс. квартир «вторичного рынка» также нуждаются в ремонте. Ежегодный оборот столичного рынка ремонтно-строительных услуг составляет \$1,5 млрд.

В ходе заседания коллегии Комплекса градостроитель-

ной политики и строительства города Москвы 8 февраля 2012 г. мэр Москвы С.Собянин сообщил, что по итогам 2011 г. в Москве было построено почти 7 млн. кв. м. «различной недвижимости» - на 1 млн. кв.м больше, чем в 2010 г. [18].

Один из трендов 2012 г. на рынке новостроек московского региона - увеличение количества квартир с отделкой, особенно в секторе эконом - класса. Однако 80–90% объектов сегодня по-прежнему сдают без отделки, и, судя по темпам продаж, они не являются аутсайдерами. «Нужно признать, что уровень муниципальной отделки ниже среднего, - говорит А. Зиминский, директор департамента продаж компании Penny Lane Realty [17].

В столичном регионе быстрыми темпами развивается новое, чрезвычайно перспективное и выгодное для девелоперских компаний направление бизнеса - строительство и дальнейшая эксплуатация нового жилья, построенного по современным стандартам качества. Речь идет о жилых комплексах и целых районах со своей инфраструктурой. Люди, имеющие квартиры в таких районах, пользуются всеми удобствами, не выезжая за пределы своего ЖК, но при этом могут быстро добраться в любой район Москвы на собственном авто или общественном транспорте.

Сектор элитной недвижимости менее подвержен влиянию кризисных процессов. Дорогое жилье всегда было и есть и предложение часто превышает спрос. Но, данный сектор развивается несколько медленнее, чем эконом - сегмент. С увеличением объемов строительства в разных сегментах в Москве и Московской области постепенно происходит рост потребности в как крупных, так и малых, средних строительных компаний. Острая нехватка в этом секторе специалистов, в особенности руководителей с высшим профильным образованием, связана с беспрецедентными темпами строительства в Москве. В связи с этим, каким образом рынок отреагирует на возросшую потребность – наращиванием десятками тысяч компаний своих мощностей или ростом числа строительных компаний, которые будут приглашать из Ближнего зарубежья неквалифицированную рабочую силу?

Сегодня малый бизнес в строительном бизнесе как в Москве и Московской области, так и во многих регионах России, в основном специализируется на выполнении суб-подрядных работ, инжиниринговых коммуникациях, монтаже отопительного, климатического и вентиляционного оборудования, электромонтажных, кровельных, отделочных и других видах работ, которые крупный застройщик, девелопер обычно доверяет небольшим фирмам.

В чем же эффективность и преимущество малого и среднего бизнеса в строительной сфере перед крупным бизнесом? Это прежде всего следующие факторы: быстрая реакция и адаптация к новой ситуации на рынке, высокий оборот капитала, наиболее полное и наилучшее удовлетворение потребностей клиентов благодаря узкой специализации, высокая социальная значимость в формировании местной инфраструктуры [4, с.112].

При рассмотрении перспектив малого и среднего бизнеса в строительстве, стоит обратить внимание о его **более высокой эффективности**, зависящей от узкой специализации компаний и от сильной конкуренции в этой среде. Эти факторы движут компании уделять постоянное внимание совершенствованию своих бизнес-процессов, использовать самые новые, качественные материалы и технологии. Всё это дает нам право говорить о малом и среднем бизнесе как о самом креативно-творческом виде деятельности в строительстве, имеющим большое будущее.

Помимо этого, еще возводятся тысячи складских и офисных комплексов, сотни отелей, стадионы, реконструируются дороги и аэродромы, строятся новые мосты, тоннели. Теперь у малого и среднего бизнеса в складывающейся ситуации в Москве и Московской области имеются большие перспективы в долгосрочной перспективе, причем, как у опытных, так и у новых компаний. Поэтому, любые строительные сегменты перспективны для малого

и среднего бизнеса.

С развитием строительного бизнеса, развиваются и способы его ведения, управления и контроля. Одним из таких механизмов управления и является строительный аутсорсинг, способствующий как наращиванию мощностей компаний, так и их росту. В современном строительном проекте предпринимательская деятельность рассматривается компаниями как инновационный процесс совершенствования товарно-денежных отношений с гибким использованием маркетинговых исследований в части постоянного анализа потребностей, спроса конечных потребителей строительного продукта [4, с.47].

Итак, для дальнейшего рассмотрения вопроса об эффективности управления строительной компанией в малом и среднем бизнесе с помощью механизма аутсорсинга, подчеркнем характерные черты аутсорсинга и, в частности, – строительного аутсорсинга.

Аутсорсинг – это комплексная система менеджмента, включающая механизмы принятия взвешенных стратегических решений по перераспределению полномочий внутри структуры фирмы в целях обоснования экономической целесообразности. А именно, какие виды работ выполнять собственными силами, а какие передавать на сторону другим фирмам.

Несмотря на множество определений в научной литературе аутсорсинга, практически многие ученые считают, что аутсорсинг – это:

1. Перевод внутреннего подразделения или нескольких подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающих оказать такую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [1, с.46].

2. Передача на длительный срок управленческих функций и при необходимости соответствующих ресурсов внешним исполнителям, которые могут управлять этими функциями эффективнее [2, с.34].

3. Система отношений, возникающая при передаче заказчиком некоторых видов своей деятельности специализированным фирмам на основе долгосрочных договоров [5, с.23].

4. Передача внутренних функций компании на поддержку внешней фирме за определенную плату [4, с.29].

5. Практика долгосрочного использования товаров или услуг, производимых вне основной деятельности компании [12, с.59].

При анализе различных источников, можно выделить и другой ряд кратких определений аутсорсинга, такие как: форма сотрудничества; обозначение договора; управленческий инструмент; форма деловых отношений; часть бизнес - стратегии.

Как видно из предложенных определений, смысл понимания термина «аутсорсинг» очень широк. По нашему мнению, **аутсорсинг** – это стратегическое решение компании о передаче сторонней организации на выполнение отдельных функций, направлений бизнес процессов в целях повышения качества, снижения затрат или времени исполнения.

Услуга - это продукт труда, произведенный для обмена и способный удовлетворить потребности клиента. Особенность услуги состоит в том, что ничего материального обычно не производится, но в тоже время качество уже имеющихся предметов может изменяться. Другими словами – это благо, предоставляемое не в материальной форме, а в форме деятельности. Т.е. само оказание услуг создает желаемый результат [3, с.77,79]. В этом смысле строительные и аутсорсинговые услуги входят в сферу услуг.

Известно, что в роли товара строительной индустрии выступают объекты недвижимости, которые формируют многоотраслевые коммерческие связи в регионе, а также дифференцируемо от него - весь комплекс ремонтно-строительных услуг, в том числе и сервиса.

Строительная продукция (услуги) - это результат деятельности, включающий строительно-монтажные работы

по готовым проектам и монтаж оборудования, поставляемого заказчиком продукции. Для строительной организации, выполняющей весь строительный цикл, сущность понятия ее товара и товара строительного производства совпадает. Строительная организация может производить товар одного вида или несколько, возводить объекты и выполнять услуги, может быть многопрофильной, например заниматься строительным бизнесом и продавать изготавливаемые ею строительные материалы, конструкции и изделия. Она может выполнять проектные и строительные работы.

К услугам в строительстве относят: инженерно - консультационные, информационные, вычислительные, юридические и посреднические услуги; рекламу; операции с недвижимостью и в области аренды оборудования и строительных машин, услуги по изучению рынков и контролю за качеством, гарантийное обслуживание и ремонт и др.

Рынок услуг – сфера обмена услугами, которые являются результатом труда предприятий непроизводственной сферы при наличии объектов недвижимости и эффективном управлении ими.

Аутсорсинговые услуги обладают практически всеми характерными для услуг признаками - неосвязаемость, несохраняемость, неоднородность, одновременность производства и потребления, неотделимость от источника, широкое применение людей в производственном процессе. В силу этих черт услуги менее однородны и менее стандартизованы, чем товары, это означает, что результаты покупки услуги могут быть неопределенными, затрудняется оценка качества, и создаются дополнительные риски для покупателя [3, с.26].

По Ф.Котлеру «маркетинг – это социально - управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидуумов (и групп) посредством предложения и обмена товарами» [7, с.31].

Удовлетворение потребительского спроса на строительную продукцию – является ключевой проблемой сферы предпринимательства. Концепция маркетинга в строительных компаниях ориентирована изначально на выявление потребительского спроса на готовые (построенные) объекты недвижимости, а результат этой ориентации - возможность повышения экономических результатов деятельности организации в процессе developments – создания более высокой стоимости объекта путем ремонтно-строительных работ [11]. Коммерческая деятельность в сфере услуг аутсорсинга в строительстве на российском рынке только зарождается. Поэтому, неперемными условиями эффективного развития, прежде всего, является наличие достаточной экономической свободы субъектов деловых отношений, владение собственными достаточными ресурсами и умело управлять ими, возможность извлечения максимальной для каждого данных складывающихся условий [9].

Стратегия аутсорсинга в строительстве – это системный комплекс планово - управленческих решений на передачу отдельных видов работ (услуг) или бизнес-процессов сторонним компаниям для решения различных корпоративных целях: повышения качества продукции и увеличения ассортимента услуг, полноты сервисности обслуживания, а также снижения себестоимости и времени выполнения [1, с.88] в комплексе маркетинга продукции.

Можно с уверенностью сказать, что аутсорсинг – это одна из главных составляющих частей комплекса маркетинга. К управлению аутсорсингом применяются те же принципы, используемые в управлении маркетингом. Так д.э.н. Синеяев И.М. предлагает выделить следующие три уровня в маркетинговом управлении по отношению к трем участникам рыночных отношений – клиенту, компании и товару [6, с.20]:

1) функциональный уровень (на уровне потребителя) – управление спросом, поведением потребителей, сегментация;

2) инструментальный уровень (на уровне товара, услуги) – управление параметрами комплекса маркетинга – то-

варом (услугой), товародвижением, ценой, продвижением; 3) корпоративный уровень (на уровне фирмы) - позиционирование фирмы, ресурсы;

Такие же три уровня можно выделить и в управлении аутсорсингом – функциональном, инструментальном и корпоративном. Так как участники рыночных отношений в сфере аутсорсинга не изменились, а лишь добавился еще один – аутсорсер (компания, предоставляющая услуги аутсорсинга), в управлении аутсорсингом участвуют клиент (потребитель, товар, компания и аутсорсер. Продукция фирмы теперь производится не только ей самой, но и аутсорсером, который также разделяет ответственность за качество продукции, за сроки перед клиентом.

Именно на корпоративном уровне заказчик услуг аутсорсинга может применять следующие инструменты управления аутсорсингом [1, с.147]:

1) финансовые инструменты - стимулирование в виде премий или штрафов, которые предусмотрены аутсорсинговым Договором об участии аутсорсера в полученной прибыли от процессов аутсорсинга;

2) юридические инструменты – прописанные подробно в аутсорсинговом Договоре все права и обязанности аутсорсера, четкость прописывания целей и задач по аутсорсингу в том числе и потенциальный отказ от услуг аутсорсера в случае снижения качеств или других, прописанных условий о прекращении в Договоре;

3) информационные инструменты - это информация в режиме on-line, постоянный мониторинг и контроль за работой аутсорсера, предусматривающий сбор информации о реакции заказчика, мнение заказчика о продукции, аудит сроков и т.д.

На аутсорсера можно возложить ответственность за результат, а на сотрудника фирмы порой нельзя. Появляется возможность полного делегирования с контролем «по результату». Таким образом, основными инструментами управления аутсорсингом являются Договор аутсорсинга, финансовые рычаги и информация [9]. На рис.1 приведена общая 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 [11, с.61].

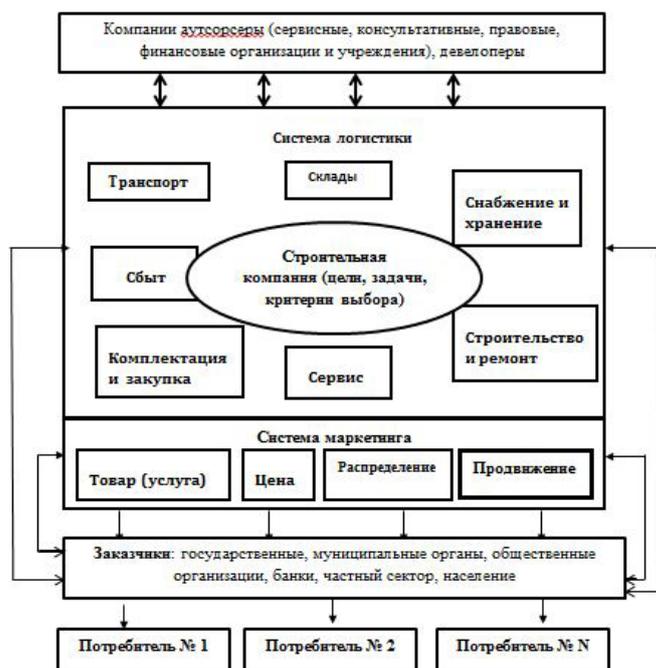


Рис. 1. Общая концепция системы аутсорсинга строительной компании

Компания аутсорсер раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми разработками, поскольку именно это и есть ее ключевая специализация, что впоследствии дает весомые конкурентные преимущества ее клиентам. Поэтому, компании, использующие аутсорсинг, приобретают следующие преимущества [2, с.46]:

- 1) концентрация предприятия на основном виде деятельности;
- 2) повышение организационной гибкости предприятия;
- 3) повышение качества выполнения непрофильных бизнес-задач;
- 4) оперативность в принятии решений;
- 5) инновационные методы в работе;
- 6) увеличение инвестиционной привлекательности;
- 7) разделение рисков между заказчиком и компанией аутсорсером;
- 8) снижение или отсутствие расходов на содержание, обучение собственного штата;

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

По нашему мнению концепция аутсорсинга является выражением корпоративной философии в виде комплексной совокупности целей, задач, принципов организации, направленных на максимальное удовлетворение запросов потребителей и заказчиков в режиме высокого качества, своевременности исполнения заказов поставщиками услуг в режиме оптимизации совокупных затрат. Как видно из рисунка 1 система аутсорсинга тесно интегрирована в систему маркетинга – система аутсорсинга интегрирована с системой логистики и маркетинга в общую концепцию коммерческой деятельности предприятия.

Статистика свидетельствует [14]: 75% аутсорсинговых проектов ориентированы на оптимизацию бизнес-процессов и, в конечном итоге, на уменьшение расходов компании, 21% — на повышение качества предоставляемых клиентам услуг, что в результате приводит к увеличению доходов, и 4% — на создание новых услуг, расширение рынка и опять же увеличение доходов.

Сегодня клиенты хотят получать не просто качественные и своевременные услуги за приемлемую цену, а весь полный комплекс услуг. Если строительная компания не в состоянии удовлетворить потребность в одной или нескольких составляющих строительных услуг, как например – предоставление дизайн-проекта, система «умный дом» или даже предложение и установка межкомнатных дверей, – может быть получен отказ на весь Договор.

Так к примеру, строительная компания г.Москвы ООО «Асгард» как часть малого бизнеса, занимается ремонтно-строительным комплексом работ с 1993 г. Компания имеет в своем штате 76 постоянных сотрудников. За это время ООО «Асгард» завоевала отличную репутацию в сегменте малого предпринимательства строительного бизнеса.

Преимущество работы с ООО «Асгард» заключается в том, что фирма осуществляет комплексный подход к строительству загородного дома:

- 1) создает индивидуальный проект для заказчика;
- 2) реализует профессиональное строительство загородного дома со всеми наружными и внутренними инженерными коммуникациями и отделочными работами;
- 3) при строительстве загородного дома предлагает заказчику установку, как стандартных систем отопления, так и геотермального отопления;
- 4) выполняет работы по участку: рельеф, дорожки, освещение, заборы, автоматические ворота, калитки, бассейны и пруды;
- 5) осуществляет ввод в эксплуатацию и обслуживание загородного дома в течение года.

Основными направлениями деятельности фирмы

являются:

- 1) строительство коттеджей и загородных домов с геотермальным отоплением;
- 2) ремонт, достройка и реконструкция коттеджей и квартир;
- 3) проектирование и выполнение работ по инженерному обеспечению дома или квартиры;
- 4) выполнение всех типовых отделочных работ [13].

Приведем схему бизнес-процессов компании «Асгард», которые поделим на внешние и внутренние бизнес-процессы.



Рис. 2. Основные бизнес-процессы ремонтно-строительной компании ООО «Асгард» г.Москва

На данный момент в ООО «Асгард» на аутсорсинг согласно рисунку 2 отдаются на аутсорсинг следующие внешние бизнес-процессы: 1) проектирование и монтаж инженерных коммуникаций, система вентиляции и кондиционирования, часть функций «Умный дом», 2) дизайн-проект, архитектура и декорирование.

В первом направлении аутсорсером является малое предприятие ООО «Мегавент» г.Москва, а во втором – аутсорсером является - ИП «Жукова Н.М.», дизайн - бюро «Lamas» г.Москва. Также часть очень важных функций – «ремонт» и «строительство» ООО «Асгард» передает строительной компании ООО «Маркетпром» г.Москва.

На аутсорсинг из внутренних бизнес-процессов отдаются следующие: 1) IT – обеспечение и логистика аутсорсером является ООО «IM Logistics» г.Москва, 2) юридическое обеспечение – аутсорсером является ООО «Рыжих и компания» г.Москва. Можно сказать, что 25-30% внешних и 40-45% внутренних бизнес-процессов ООО «Асгард» передает на аутсорсинг.

Часть крупных современных строительных и ремонтных компаний держат дизайнера или архитектора или целое дизайн - бюро в своем штате. Другие сотрудничают с независимыми архитектурными и дизайнерскими бюро на договорной основе, т. е. просто облегчают покупателю процесс поиска. К последнему варианту прибегают многие строительные фирмы и практически все риэлтеры, в том числе и ООО «Асгард».

Строительные фирмы, имеющие свое дизайн-бюро, при продвижении услуг часто используется следующий маркетинговый ход: компания предлагает бесплатный дизайн-проект в случае заказа ремонтных или строительных работ в этой же фирме. Реально в общую стоимость работ потом войдет стоимость проекта. Помимо этого, они готовы пре- доставить своим клиентам “упрощенную” схему документального утверждения перепланировки и многочисленные скидки (на сам дизайн - проект, строительные материалы и поставляемую мебель), разнообразные дисконтные карты в целый ряд интерьерных магазинов и эксклюзивные условия страхования.

Впрочем, все зависит от того, что заказчик хочет от своей квартиры и сколько он за нее готов заплатить. В связи с этим отметим мнение большинства представителей рассматриваемого рынка: уровень услуги на 90% соответствует уровню затрат на эту услугу. Следовательно, для маркетинга фирме важно принять меры по снижению неопределенности результата услуги, а также использовать подходы маркетинга, отличные от маркетинга товаров. Это также является одновременно и рычагом по управлению аутсорсингом данной строительной услуги.

Управление аутсорсингом, как и любое управление - это совокупность постоянно динамически развивающихся целенаправленных циклических процессов: планирования, организации, мотивации и контроля, направленных на определенную систему, необходимых для того, чтобы сформулировать, а затем, достичь определенные цели организации [8, с.260-264].

На наш взгляд, к **основополагающим принципам** создания системы аутсорсинга следует отнести: принцип организационного поведения; профессионализма руководства; мотивации; оптимизации размещения заказов; экономической целесообразности [11].



Рис. 3. Принципы управления аутсорсингом

Принцип организационного поведения является решающим в осуществлении системы аутсорсинга. Основными компонентами данного принципа являются: качество исполнения принятых стратегий; профилактика предпринимательского риска; сервисный потенциал и корпоративная культура.

Принцип профессионализма руководства (компетентности поставщика услуги) используется в целях успешного выполнения аутсорсинговых программ. Он аккумулирует в себе знание и умение управлять персоналом, непредсказуемыми рыночными ситуациями с использованием высокой культуры психологического взаимодействия, элементов мотивации и стимулирования исполнителей, а также механизмов антикризисного управления.

Принцип мотивации. Для качественного исполнения работ аутсорсинга поставщик услуги должен четко знать систему стимулирования, которая будет функционировать до конца соглашения на аутсорсинг. Как минимум контрактом должны быть учтены факторы риска и доля прибыли, которые стороны разделят между собой. Среди основных составляющих данного принципа является компонента морального и материального стимулирования.

Помимо первых трех принципов большую значимость для достижения аутсорсинговых стратегий имеет выполнение **принципа оптимального размещения заказов**, то есть соизмерение содержания аутсорсинговой стратегии, разработанной верхним эшелонном иерархии управления, и ее материальной реализацией за счет тактики выполнения специалистами приглашенных подразделений в конкретных рыночных ситуациях с использованием передовых форм и методов логистики. Этот принцип пронизывает все этапы аутсорсинговой деятельности, особенно при реализации управления потоком - процессами [11].

Результаты исполнения контракта на аутсорсинг имеют отражение в **реализации принципа экономической целесообразности**. Основными компонентами данного принципа выступают: **рыночная ориентация фирмы** в целях своевременного формирования и выявления

неудовлетворенного спроса; **единство стратегии аутсорсинга и тактики его выполнения; оценка конкурентного преимущества** в условиях свободы предпринимательства и равноправного партнерства; осуществление **своевременного контроля и учета**.

Оценка конкурентного преимущества при выполнении отдельных видов работ прогнозирует финансовую устойчивость компании при использовании системы аутсорсинга. Эта компонента позволяет выработать собственную стратегию хозяйственной деятельности, включающую основные слагаемые коммерческого успеха: время + качество + цена + сервис.

Контроль как функция управления представляет комплексную деятельность руководства фирмы в целях поиска новых эффективных форм и методов аутсорсинга для завоевания прочного положения на рынке и гибкой адаптации к факторам внутренней и внешней среды [10, с.61].

Аутсорсинговый контроль у ООО «Асгард» направлен на оценку реакции покупателей, выполнение намеченных объемов продаж, получение реального дохода, снижение себестоимости работ и совокупных рисков рыночного участия. Главным инструментом системы контроля является учет, направленный на регламентирование и упорядочение аутсорсинговой деятельности за счет осуществления измерения, регистрации, сбора и оценки результатов (мониторинг). Основными слагаемыми учета и контроля являются: **наличие информации, ее полнота и точность**.

Приведем общую схему управления аутсорсингом для малого и среднего бизнеса в строительной сфере. Организационный механизм аутсорсинга в системе строительной компании функционирует как целенаправленная система, интегрирующая материальные, информационные и денежные потоки в целях эффективного выполнения работ, услуг в режиме высокого качества и экономической целесообразности. Общая структура организационного механизма аутсорсинга приведена на рисунке 4.

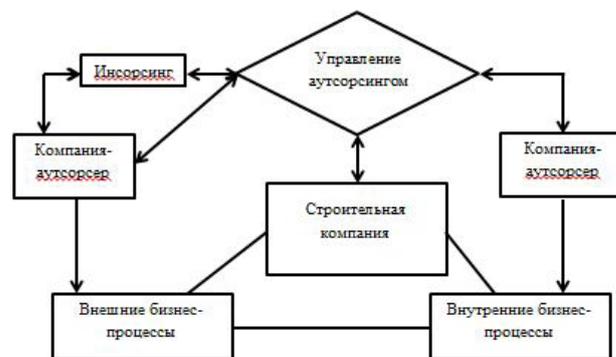


Рис. 4. Общая схема управления аутсорсингом в строительстве малого и среднего бизнеса

Аутсорсинг и **инсорсинг** – два противоположных направления развития компании. Если первое, в общем случае, предполагает выделение определенного бизнеса для исполнения сторонней организацией, то инсорсинг представляет собой противоположность аутсорсинга. В этом выражаются наиболее общие отличия аутсорсинга и инсорсинга. В любом случае, многими авторами рекомендуется в каждом конкретном случае самой компании решать – заниматься аутсорсингом или инсорсингом, эффективно их чередовать.

Так, в частности ООО «Асгард» планирует в дальнейшем выполнять работы по инженерным коммуникациям и выполнению программы «умный дом» – своими силами, т.е. провести инсорсинг, постепенно проводя обучение своего персонала. Остальные внутренние процессы также продолжать отдавать на аутсорсинг. Это также один из рычагов управления аутсорсингом – постоянное

экономическое обоснование целесообразности передачи на аут-сорсинг тех или иных бизнес-процессов, согласно рисунку 4. Конечно, в идеале лучше вообще стараться сводить к минимуму использование аутсорсинга во внешних бизнес-процессах, но в реальности, так случается редко. Строительный рынок часто динамично и непредсказуемо меняется. Ресурсы фирмы не всегда достаточны для потребностей рынка.

Что касается передачи отдельных функций «ремонт» и «строительство» - то по мере увеличения объемов работ компании «Асгард» придется продолжать обращаться за помощью к другим компаниям за предоставлением высококвалифицированного персонала (так называемый - «аутстаффинг»).

Многие зарубежные строительные фирмы и компании - в целях сосредоточения внимания на новых технологиях, обновлении, повышении качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, снижении ее себестоимости - нередко выделяют коммерческую деятельность по продаже объектов недвижимости в самостоятельную специализированную торговую сеть с экономической ответственностью ее перед головной строительной компанией. Такая сеть действует во многих строительных фирмах США, Канады, Франции, Германии, Великобритании и других странах.

Девелопмент - это особая реакция рынка недвижимости на возникающие в обществе потребности, удовлетворение которых невозможно без преобразования имеющегося фонда недвижимости. Это преобразование может протекать в различных формах, но направленность его всегда будет задаваться изменяющимися общественными потребностями: рынок недвижимости будет приспосабливаться к новой социально-экономической ситуации, искать наилучшие с ее точки зрения варианты использования недвижимости [9].

Однако следует подчеркнуть, что как бы ни была построена структура коммерческой службы строительных компаний фундаментальным принципом и сутью её деятельности является то, что она по своей природе всегда обращена к запросам рынка. При этом она должна быть направлена на ресурсное обеспечение строительства и доходную реализацию его результатов в интересах фирмы и решения необходимых социальных задач общества.

Этот основной принцип необходим для четкого понимания менеджерами, маркетологами, логистами строительных предприятий своей миссии перед обществом. Вместе с тем, с формированием современных рыночных отношений и развитием новых форм торговли особую актуальность в России, равно как и в других промышленно развитых странах, приобретает в настоящее время аутсорсинговая деятельность, осуществляемая непосредственно в сфере товарного обращения и имеющая свои важные отличительные черты.

Объектами механизма аутсорсинга - строительные услуги в интеграции информационных, консалтинговых, рекламных, провайдерских услуг.

К **субъектам** рынка, воздействующим на аутсорсинговую деятельность, относятся: девелоперы в роли заказчиков строительных услуг, поставщики строительных услуг, производители строительного продукта, посреднические организации, банки, контрольно - инспекционные учреждения, аудиторские службы, страховые агентства, таможня, агентства PR и др. Этот сложный механизм рыночного взаимодействия в сфере аутсорсинга и маркетинга обязывает стыковку интересов поставщиков услуг аутсорсинга, заказчиков и конечных пользователей строительной продукцией, согласно рисунку 1 [9].

Любое развитие объекта недвижимости связано, прежде всего, с физическими изменениями, которые обеспечивают появление у него новых потребительских качеств, соответствующих изменяющимся потребностям общества. Эти изменения могут быть кардинальными (преобразование незастроенного участка земли в участок со зданием), не очень заметными внешне (как это обстоит при переводе

объекта из одного функционального использования в другое, например, из жилищного фонда в «нежилой»). Но они всегда присутствуют, являясь необходимым признаком девелопмента, необходимым условием для повышения экономического эффекта от использования объекта [11].

Технология реализации строительного проекта представляет последовательный многоступенчатый процесс от обоснования целесообразности строительного проекта до его реализации с привлечением институтов инвесторов, посредников, компаний - аутсорсеров, муниципальных и других властных структур. При этом способ строительства может быть: подрядным, хозяйственным и смешанным.

Подрядный способ строительства ведется постоянно действующими строительными-монтажными организациями. Юридические и физические лица, для которых должно осуществляться строительство, выступают в роли заказчиков, а строительные организации в роли подрядчиков. Этот способ наиболее полно соответствует условиям технического прогресса и лучше, чем хозяйственный способ.

Хозяйственный способ строительства характерно тем, что предприятие, имеющее средства для строительства, не привлекая подрядную организацию, самостоятельно выполняют для собственных нужд строительные-монтажные и ремонтно-строительные работы.

Смешанный способ строительства совмещает подрядный и хозяйственный способы, когда часть работ выполняются по договору подрядными организациями, а часть работ ведут собственными силами. В частности, ООО «Асгард» применяет данный способ строительства [9].

Основными участниками строительного проекта являются: компания-девелопер, инвестор, заказчик, застройщик, генеральный подрядчик, подрядчик, проектировщик, пользователь недвижимости. Среди основных участников строительного процесса являются **компании-девелоперы**, которые осуществляют процесс интеграции строительного производства и инвестиционной сферы с использованием инструментов менеджмента, маркетинга, логистики в единую систему управления в рамках инвестиционно - строительного комплекса

Главное при разработке бизнес - проекта аутсорсинга четко обосновать его экономическую целесообразность и принять взвешенные решения по вопросам: « Что оставить себе?», « Что передать внешнему исполнителю?», « Что этот исполнитель делает лучше других?». После ответа на вопросы необходимо четко выбрать аутсорсера и после стратегического обоснования экономической целесообразности необходимо определить организационные этапы реализации системы аутсорсинга [2, с. 179].

Итак, используя аутсорсинг по наращиванию мощностей не за счет привлечения непрофессиональной рабочей силы, создавая новые непрофессиональные строительные фирмы и привлекая квалифицированные силы через тендер, строительная компания добивается самого главного - не теряет клиентов, не снижает качества предоставляемых услуг. Фирма, зная конъюнктуру рынка, знает своих конкурентов, знает строительные компании в крупном, среднем и малом строительном бизнесе, особенно с положительной репутацией. А конкуренты - это и есть потенциальные аутсорсеры.

В долгосрочной перспективе репутация строительной компании будет только укрепляться. Также важно в процессе действия механизма аутсорсинга фирме со временем переходить на инсорсинг своих внешних бизнес-процессов. Для этого важно проводить постоянное обучение своего персонала. И добиваться следующей цели - все внешне бизнес - процессы проводить своими силами!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. Учебное Пособие. - М.: Инфра, 2009.
2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. - М.: Инфра-М, 2001
3. Т.Д.Бурменко, Н.Н.Даниленко, Т.А.Туренко Сфера

услуг/ Учебное пособие – Москва 2008 г. Кнорус

4. Бусыгин А.В. Предпринимательство. – М.: Дело, 2000

5. Календжян С.О. Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития компании. – М.: Дело, 2003.

6. Коротков А.В., Синяева И.М., Управление маркетингом/ Учебное пособие - М.: ЮНИТИ, 2005

7. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2006.

8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992

9. Синяев В.В. Аутсорсинг в строительном бизнесе. // Аналитический журнал Риск, 2003. №2.

10. Синяев В.В. Организационный механизм аутсорсинга в системе логистики строительной компании. - // Спб. Журнал для руководителей. Строительный рынок

2003 . № 6 (61)

11. Синяев В.В. Развитие системы аутсорсинга в сфере строительного бизнеса. Монография - М.: ИВЦ МАРКЕТИНГ. 2004.

12. Хейвуд. Д. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. // Пер. с английского. – М.: Изд. Дом. «Вильямс», 2002.

13. <http://www.asgard-ltd.ru/>

14. <http://www.consult.ru/themes/default/publication.asp?folder=1924&publ=337>

15. <http://www.gazeta.ru/business/2011/07/12/3692969.shtml>

16. <http://kp.ru/daily/25833/2807793/>

17. <http://www.nsk-agency.ru/about/bank/detail?ID=828>

18. http://www.vestnik-irn.ru/01-01-2012/vestnik_0101_art5.html

MANAGEMENT OF OUTSOURCING IN THE CONSTRUCTION SPHERE OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS

© 2012

V.V. Sinjev, doctor of economical sciences, professor

A.A. Zhukov, graduate student of chair «Marketing and commerce»,

Correspondence financial and economic institute (ZFEI), Moscow (Russia)

Keywords: outsourcing, control outsourcing, Marketing, construction business, systems outsourcing, Contract outsourcing, Development

Annotation: Currently, the topic of outsourcing in the Russian economic literature, much attention is paid in connection with the growth of small and medium-sized businesses. Especially the development of outsourcing gets in the construction industry. Management outsourcing for small and medium-sized businesses in the construction industry is very important because outsourcing helps companies increase their capacity to expand its range of products (services rendered) without losing quality and without the involvement of low-skilled staff. It is particularly important use of outsourcing in the construction of the Moscow region as well as by the addition of new territories greatly increased demand for construction services since 2011. With this paper we consider the formation mechanism of management outsourcing as an example of a concrete construction company “Asgard”, Moscow. Provides practical suggestions for managing outsourcing as an example of the principles of marketing.

УДК 657.62

АНАЛИЗ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЗА 2009 -2011 ГОДА

© 2012

Е.В Павлова, старший преподаватель, кафедры «Финансы и кредит»

С.А. Тупейко, студент кафедры «Финансы и кредит»

Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

Ключевые слова: федеральный бюджет; налоговые доходы; анализ; структура; динамика; недостатки налоговой системы; направления совершенствования налоговой системы.

Аннотация: Проведены исследования доходов федерального бюджета Российской Федерации за 2009, 2010 и 2011 года. В исследовании проведен анализ структуры доходов федерального бюджета по налоговым доходам и прочим видам доходных источников, также отражена его динамика за этот период, темп роста, темп прироста. Рассмотрены недостатки современной налоговой системы Российской Федерации и выделены основные направления совершенствования.

Бюджетным кодексом РФ состав доходов каждого уровня бюджета установлен как совокупность собственных налоговых и неналоговых доходов, а также безвозмездных перечислений. Именно через него мобилизуются финансовые ресурсы, необходимые для дальнейшего их перераспределения и использования для поставленных целей государственного регулирования экономического развития страны и осуществления социальной политики на территории всей России.

В России основную часть доходов бюджета составляют налоговые доходы, доля которых составляет более 93%.

К налоговым доходам федерального бюджета относятся федеральные налоги и сборы, перечень и ставки которых определяются налоговым кодексом РФ, к ним относятся:

- налог на добавленную стоимость;
- налог на добычу полезных ископаемых;
- акцизы на отдельные группы и виды товаров;
- налог на доходы физических лиц;
- налог на прибыль организаций;
- таможенная пошлина;
- водный налог;
- сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов;
- государственная пошлина.

В качестве аналитической базы работы выступили данные о доходах федерального бюджета РФ в 2009-2011 годах. Основным источником использованной информации для анализа служил информационно – аналитический раздел официального сайта Министерства Финансов Российской Федерации.

Целесообразным представляется рассмотреть структуру доходов федерального бюджета в период 2009-2011 годов по некоторым статьям налоговых доходов. Для сравнения налоговых поступлений возьмём 2010 и 2011 года (табл. 1 и табл. 2).

Таблица 1

Структура доходов федерального бюджета в 2010 году по налоговым доходам и прочим видам доходных источников

Виды доходов	Млрд. руб.	% к ВВП
Доходы от внешнеэкономической деятельности	3227,7	7,1
Налоги на товары (работы, услуги), реализуемые на территории РФ	1442,6	3,2
Налоги, сборы и регулярные платежи за пользование природными ресурсами	1408,3	3,1
Налоги на товары, ввозимые на территорию РФ	1199,6	2,7
Доходы от использования имущества находящегося в государственной и муниципальной собственности	427,8	0,9
Прочее	599,3	1,3
Всего доходов	8305,4	18,4