

Аутсорсинг в строительной индустрии

Игорь В. Линеv¹ shunka1956@yandex.ru

¹ кафедра городского строительства и хозяйства, МИТУ-МАСИ

Реферат. Материал посвящен относительно новому для российской экономики явлению – аутсорсингу в строительной отрасли. Широко применяемый в зарубежной экономической практике он выступает одновременно как микро, так и макроэкономический фактор. Вывод неосновных активов из структуры строительной компании (особенно – крупной) и передача функций по их управлению другим организациям, специализирующихся на этих услугах, позволяет решать ряд задач. Задачи в строительстве, решаемые с помощью аутсорсинга, касающиеся подготовки необходимых исходно-разрешительных документов и контроля хода выполнения работ, рассмотрены более подробно. Компания может сосредоточиться на выполнении своих основных функций, не отвлекаясь на организацию сопутствующих процессов. В результате аутсорсинг не только приносит ей дополнительную прибыль, но и повышает ее конкурентоспособность. Рассмотрены и другие преимущества, а также недостатки. Аутсорсинг может быть представлен в различных видах и принимать различные формы. В статье рассмотрены наиболее распространенные из них: полный, частичный и усовершенствованный аутсорсинг. При внешней схожести аутсорсинга и субподряда – это два различных экономических явления. Основные отличия исходят из целей их применения и порядка осуществления контроля, а также заключаются в разделении полномочий сторон. Присутствует и ряд других отличий. Проведенный анализ показывает преимущества первого перед вторым. Аутсорсинг в конкретных видах строительной деятельности рассмотрен на примере аутсорсинга персонала. Российский строительный бизнес постепенно приходит к пониманию того, что аутсорсинг – это способ минимизации совокупных затрат, повышения качества и сокращения времени исполнения работ.

Ключевые слова: аутсорсинг, строительная фирма, компания-аутсорсер, преимущества, недостатки, виды, формы, субподряд, аутсорсинг персонала

Outsourcing in the construction industry

Igor V. Linev¹ shunka1956@yandex.ru

¹ city construction and economy department, MITU-MASI

Summary. Material is devoted to the phenomenon, rather new to the Russian economy, – to outsourcing in construction branch. Widely applied in foreign economic practice he acts at the same time both a micro, and macroeconomic factor. A conclusion of non basic assets from structure of real estate development company (especially – large) and transfer of function on their management to other organizations, specializing in these services, allows to solve a number of problems. The tasks in construction solved by means of outsourcing, concerning preparation of necessary initial and allowing documents and control of work progress are considered in more detail. The company can concentrate on performance of the main functions, without being distracted by the organization of the accompanying processes. As a result outsourcing not only makes for it additional profit, but also increases its competitiveness. Also other advantages, and also shortcomings are considered. Outsourcing can be presented in different types and take various forms. In article the most widespread of them are considered: full, partial and advanced outsourcing. At external similarity of outsourcing and a subcontract are two various economic events. The main differences proceed from the purposes of their application and a procedure of control, and also consist in division of powers of the parties. There is also some other differences. The carried-out analysis shows advantages of the first before the second. Outsourcing in concrete types of construction activity is considered on the example of outsourcing of personnel. The Russian construction business gradually comes to understanding that outsourcing is a way of minimization of cumulative expenses, improvement of quality and reductions of time of execution of works.

Keywords: outsourcing, civil engineering firm, company-outsourcer, advantages, shortcomings, types, forms, subcontract, outsourcing of personnel

Введение

Специфика строительной отрасли такова, что при возведении (реконструкции, капитальном ремонте) объектов от застройщика (технического заказчика), помимо высокой квалификации, требуется большая отдача личного времени и запас неисчерпаемой энергии. Решение этой проблемы можно искать в плоскости передачи некоторых своих функций сторонней организации, которая обладает необходимым опытом, квалифицированным персоналом и другими необходимыми ресурсами. Эта организация, которая обычно имеет узкую специализацию, называется аутсорсинговой или компанией-аутсорсером. То есть в общем виде аутсорсинг¹ в строительстве –

это принятие строительной фирмой решения о передаче (на договорной основе и на длительный период) другой организации исполнение отдельных функций, направлений бизнес-процессов с целью снижения сроков возведения (реконструкции, капитального ремонта) зданий, сооружений и повышения его качества. При этом основной потенциал передающей стороны и все усилия ее сотрудников будут сосредоточены на выполнении основных задач. На уровне строительной компании аутсорсинг рассматривается как микроэкономический фактор.

В современной экономической практике развитых стран разделение труда и углубление специализации является объективной тенденцией.

¹ Аутсорсинг в дословном переводе – «использование чужих ресурсов»

Для цитирования

Линеv И. В. Аутсорсинг в строительной индустрии // Вестник ВГУИИ. 2016. № 4. С. 453–459. doi:10.20914/2310-1202-2016-4-453-459

For citation

Linev I. V. Outsourcing in the construction industry. *Vestnik VSUET* [Proceedings of VSUET]. 2016. no. 4. pp. 453–459. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2016-4-453-459

Если аутсорсинг рассматривать как одно из проявлений этой тенденции, то правомерным является утверждение о том, что через взаимодействие предприятий на уровне бизнес-процессов аутсорсинг интегрирует предприятия различных стран, отраслей и сфер деятельности в единое мировое экономическое пространство, прямо способствуя глобализации мировой экономики [1]. При таком подходе его можно отнести к макроэкономическим факторам.

Объем аутсорсинга в мировой экономике оценивается в \$500 млрд. Примеры: компания ИКЕА использует более 2500 сторонних организаций для производства продукции, NOKIA – вывела на аутсорсинг техническое обслуживание. Он охватывает все отрасли, в т. ч. – строительную.

Материалы исследования

В условиях усиления кризисных тенденций и известных внешнеэкономических ограничений становится очевидной необходимость проявления заботы структур, позиционирующих себя в сфере строительного бизнеса, о своей конкурентоспособности. Повышение ее уровня

возможно только путем активного внедрения достижений научно-технического прогресса, новейших технологий производства. Российское строительное бизнес-сообщество постепенно приходит к пониманию того, что вывод неосновных (неключевых, непрофильных) активов из структуры компании (особенно – крупной) и передача функций по их управлению другим организациям, специализирующихся на этих услугах не только способствует получению большей прибыли, но и повышает конкурентоспособность. Она и лежит в основе аутсорсинга, более того – является его стимулом (движущей силой) [2–5].

Аутсорсинг наиболее часто применяют для решения задач, представленных в таблице 1. Сложность и многообразие некоторых из них показаны в пояснениях к ней. Исходя из задач, решаемых с помощью аутсорсинга, можно выделить основные его преимущества, представленные в таблице 2. Некоторые проблемы, возникающие при реализации аутсорсинга, представлены в таблице 3.

Задачи в строительстве, решаемые с помощью аутсорсинга

Таблица 1.

Problems in the construction to be solved with the help of outsourcing

Table 1.

Подготовка необходимых исходно-разрешительных документов* Preparation of necessary initial permit documents *
Составление, обоснование технического задания проекта и его согласование Drawing up, study the terms of reference of the project and its coordination
Получение разрешения на строительство Obtaining a building permit
Подбор, закупка стройматериалов и управление поставками Selection, procurement of materials and supply chain management
Обоснование размещения заказов на: строительство, отделку, дизайн Justification placing orders for construction, decoration, design
Производство Production
Внедрение новых изделий The introduction of new products
Сбыт готовой продукции – логистика Sales of finished goods - logistics
Дистрибуция продукции, внешняя логистика Distribution of products, external logistics
Послепродажное обслуживание After-sales service
Бухгалтерский учет Accounting
Управление персоналом Personnel Management
Контроль хода выполнения работ** Control of work progress **

*Получение ее, происходит быстрее благодаря опыту, отлаженной системе работы и налаженным связям с государственными органами власти у компаний-аутсорсеров. | * Get it faster thanks to the experience, well-functioning system of work and established relations with public authorities in companies outsourcers.

**Включает в себя задачи: | Includes tasks:

проверках качества и стоимости используемых стройматериалов, | quality control and cost of materials used, проверка соблюдения технологии строительства объекта, | verification of compliance with the construction technology of the object,

текущий контроль качества проведения строительных работ, | the current quality control of construction works, прием готового объекта, инженерных систем и т. п. | acceptance of a facility, systems engineering, and so on.

Преимущества аутсорсинга

Table 2.

Benefits of outsourcing

Сокращение управленческих издержек и, как следствие – повышение прибыли Reducing administrative costs and, as a consequence - increase in profits
Обеспечение высокого уровня качества услуг – увеличение конкурентоспособности Ensuring a high level of service quality - increase the competitiveness of
Обеспечение приоритетности главного бизнес-процесса за счет перераспределения ресурсов, ранее задействованных на второстепенных задачах Providing the main priority of business process through the reallocation of resources previously involved in secondary tasks
Доступ к новым технологиям и ресурсам другой компании, привлечение чужого опыта Access to new technologies and resources of other companies, to attract others' experiences
Быстрое получение комплектующих высшего качества и по оптимальной цене Quickly getting the highest quality components and at the best price
Передача ответственности за конечный результат и гарантирование его получения The transfer of responsibility for the final result and the guarantee of its receipt
Обеспечение надежности и стабильности за счет взятой на себя компанией-аутсорсером ответственности за проделанную работу Ensuring the reliability and stability due to take over the company-outsourcer responsibility for the work done

Таблица 3.

Проблемы аутсорсинга

Table 3.

Outsourcing Issues

Проблема доверия, которая сдерживает желание обратиться к услугам компании-аутсорсера и заключить с ним контракт credibility problem that hinders the desire to turn to companies outsourcing services and to enter into a contract with him
Проблема в определении круга обязанностей, при постоянном сотрудничестве The problem in determining the terms of reference at constant cooperation
Самостоятельный подход к решению вопросов компанией-аутсорсером может противоречить основным принципам строительной фирмы Independent approach to the company-outsourcer questions may be contrary to the basic principles of the construction company
Проблема привлечения компании-аутсорсера к ответственности за допущенные ошибки The problem of attracting outsourcing company liable for errors
Проблема обеспечения контроля над выполнением задач компанией-аутсорсером The problem of control over the execution of tasks outsourcing company
Достаточно высокая стоимость оказания услуг по аутсорсингу Rather high cost of providing services outsourcing

Виды аутсорсинга

В отечественной и зарубежной литературе выделяются следующие виды аутсорсинга:

- IT-аутсорсинг;
- аутсорсинг бизнес-процессов (АБП);
- производственный аутсорсинг;
- аутсорсинг управления знаниями.

IT-аутсорсинг – передача сторонней компании решение задач, связанных не только с разработкой, внедрением, сопровождением программного обеспечения. Он также подразумевает передачу довольно широкого спектра функций, связанных с обслуживанием компьютеров и прочей офисной техники. В отдельных случаях сюда относят и обслуживание оборудования (ремонт принтера, моноблока и т. д.). Этот вид представляет собой новацию, подлежащую отдельному глубокому освещению, и в предлагаемом материале подробно не рассматривается.

АБП подразумевает передачу другой организации каких-либо определенных процессов (задач), представленных в таблице 1. Отметим, что они могут не являться для строительной фирмы ведущими в основной деятельности.

Отдельно можно выделить производственный аутсорсинг характерный для высокотехнологичных предприятий. При его использовании компания отдает часть производственных процессов или все производство другой компании, то есть он включает в себя:

- Аутсорсинг основного производства;
- Аутсорсинг вспомогательного производства.

Это позволяет снижать себестоимость продукции, повышать ее качество и надежность. Сама же компания сосредоточивается на реализации существующих товаров и разработке их новых видов.

При аутсорсинге управления знаниями, применяемом при необходимости принятия важного решения, на компанию-аутсорсер возлагаются задачи управления: базами знаний и процессами, требующими максимального изучения.

При применении аутсорсинга компания использует различные его формы, но все их (с достаточной долей условности) можно разбить на группы, представленные в таблице 4.

Таблица 4.

Формы аутсорсинга

Table 4.

Outsourcing forms

Полный Full	Фирма передает компании-аутсорсеру 90% своей деятельности The company passes the outsourcing company 90% of its activity
Частичный Partial	Фирма передает только часть своих определенных задач* компании-аутсорсеру или созданной для конкретной цели дочерней компании The company transfers only part of its specific tasks * company-outsourcer or created for a specific purpose subsidiary
Усовершенствованный Improved	Известная фирма передает компаниям-аутсорсерам определенные функции, оставляя за собой роль распределителя The well-known company passed outsourcing company specific functions, reserving the role of the distributor
Совместный Joint	Фирма нанимает несколько компаний-аутсорсеров для разных бизнес-процессов The company employs several outsourcing companies for different business processes
Промежуточный Intermediate	Фирма передает бизнес-процесс третьей компании, при этом свои специалисты могут разработать новый способ этого бизнес-процесса The company sends the business process to a third company, with its staff can develop a new way of business process
Трансформационный Transformational	Компания-аутсорсер полностью реорганизует работу какого-либо процесса, а затем передает управление обратно в руки руководителя. The company-outsourcer completely reorganize the work of a process, and then passes control back into the hands of the head.
Совместных предприятий joint ventures	Фирма и компания-аутсорсер создают новую компанию для использования будущих деловых возможностей** The company and the outsourcing company create a new company for future business opportunities **

*Например, производство конкретной детали дорогостоящего оборудования, а ее установка в здание или сооружение – внутреннее дело фирмы (For example, the production of a particular part of the expensive equipment, and its installation in a building or co-re- equipment - an internal affair of the company)

**Все активы передаются в совместное предприятие для ведения бизнеса. Аутсорсер, и компания делят прибыль, заработанную совместной компанией (All of the assets transferred to the joint venture for business. Outsourcer and the company shared with-profit earned by the joint venture)

Рассмотрим подробнее некоторые, наиболее часто встречающиеся, из указанных форм.

Появившийся в середине 90-х годов прошлого столетия, **полный аутсорсинг** подразумевает передачу: не отдельных функций какого-либо подразделения фирмы, а целиком определенного производственного процесса. Обычно применяется для традиционных видов деятельности таких как: управление финансами и недвижимостью, кадровыми вопросами, административными функциями, документооборотом и т. п. Для его реализации фирма обеспечивает компанию-аутсорсер необходимой документацией.

Частичный аутсорсинг хорошо зарекомендовал себя при изготовлении дорогостоящей строительной продукции (например, элитное жилье). Помимо продукции, эта форма может проявляться в переадресации конкретного

пакета функций компании-аутсорсеру или созданной для этой цели дочерней компании.

В условиях нормальной рыночной конкуренции, компании, занимающиеся аутсорсингом, вынуждены инвестировать инновационные технологии и совершенствовать методологии. Оставаясь востребованными, они, работая с большим количеством клиентов, приобретают необходимый опыт. В этом случае, фирма, занимающая устойчивое положение на рынке, путем использования аутсорсинга получает возможность не вкладывать средства в развитие основных фондов, связанных со второстепенными и непрофильными функциями. При этом финансовые показатели этой фирмы улучшаются, так как нет необходимости показывать отдачу от инвестиций в некоторые виды деятельности. Все это в комплексе представляет собой **усовершенствованный аутсорсинг**.

Отметим, что использование любой формы аутсорсинга позволяет фирмам повысить их конкурентоспособность, например, за счет снижения цены на продукцию или повышения инновационного потенциала.

При рассмотрении аутсорсинга в строительной индустрии необходимо четко разделить

его от субподряда. На наш взгляд, основные отличия аутсорсинга от субподряда (рисунок 1) заключаются в целях их применения и в порядке осуществления контроля, а также в разделении полномочий сторон. Присутствует и ряд других отличий.

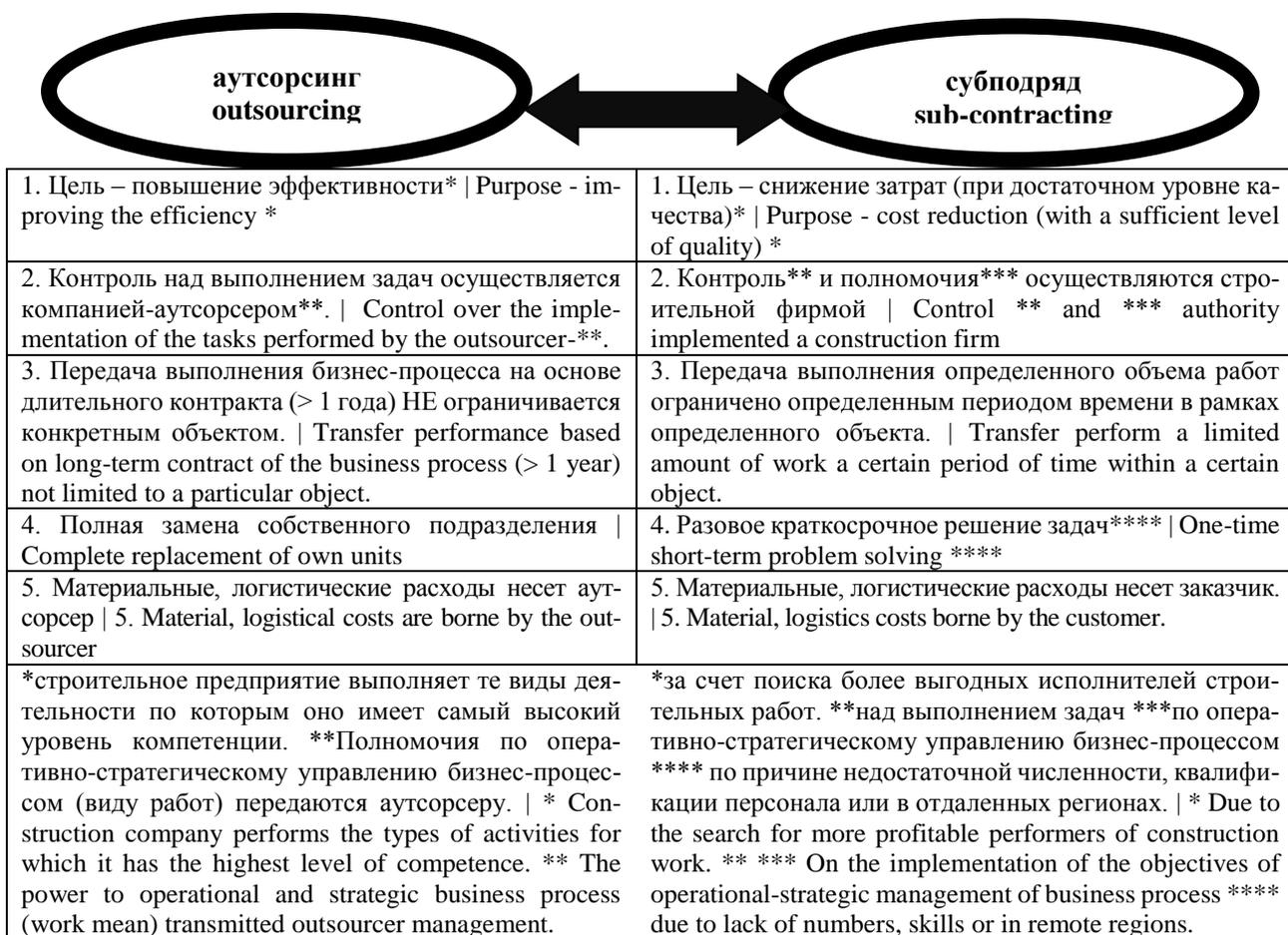


Рисунок 1. Отличие субподряда от аутсорсинга

Figure 1. The difference from the subcontracting outsourcing

Исходя из анализа различий, можно говорить о преимуществе аутсорсинга перед субподрядом. В его основе лежит принятие рисков и ответственности аутсорсинговой компании за качество бизнес-процессов.

Важным вопросом является выявление причин необходимости возникновения и установление критериев целесообразности использования аутсорсинга. Решение этого вопроса осуществляется в несколько этапов.

Для выявления причин необходимости возникновения целесообразно определить значимость каждой составляющей строительного процесса относительно:

- сложности исполнения,
- себестоимости работ,
- наличия корпоративных ресурсов.

В качестве причины можно рассматривать понижение оперативности принятия управленческого решения и необеспечение подходящего контроля.

На следующем этапе обосновывается:

- невозможность достижения необходимого качества и требуемого уровня снижения затрат,
- необходимость высвобождения дефицитных ресурсов и оборудования,
- обязательность привлечения высококвалифицированной рабочей силы.

Исходя из этого устанавливаются сами критерии целесообразности использования аутсорсинга, которые можно разбить на 3 группы:

1. Критерии надежности поставщиков строительной услуги;

2. Критерии обеспечения качества и сокращения времени производства строительного продукта;

3. Критерии отказа от аутсорсинга в связи возможной потенциальной зависимости от монополии поставщика.

Аутсорсинг в конкретных видах строительной деятельности рассмотрим на примере **аутсорсинга персонала**. Он, как правило, является актуальным для крупных строительных организаций, где наблюдается текучесть кадров. Кроме того, как показывает практика, вопросы, связанные с кадровой политикой, являются весьма затратными по времени и стоимости.

Перед строительными организациями остро стоит проблема комплектования инженерами производственно-технических отделов,

(ПТО) особенно для небольших фирм. Дефицит инженеров ПТО обусловлен, в первую очередь, зарплатами, уровень которых, как правило, ниже, чем у линейных специалистов. При этом уровень нагрузки и ответственности у первых не ниже, чем у вторых. В результате страдает подготовка производства, должным образом не ведется исполнительная документация, и как следствие, – упущенная прибыль. Честный бизнес не предусматривает переманивание профессионалов из других компаний, а четко организованный – не предусматривает возложение дополнительных обязанностей на службу главного инженера, поэтому выход видится в применении рассматриваемого инструмента. Схематично аутсорсинг персонала в общем виде показан на рисунке 2.

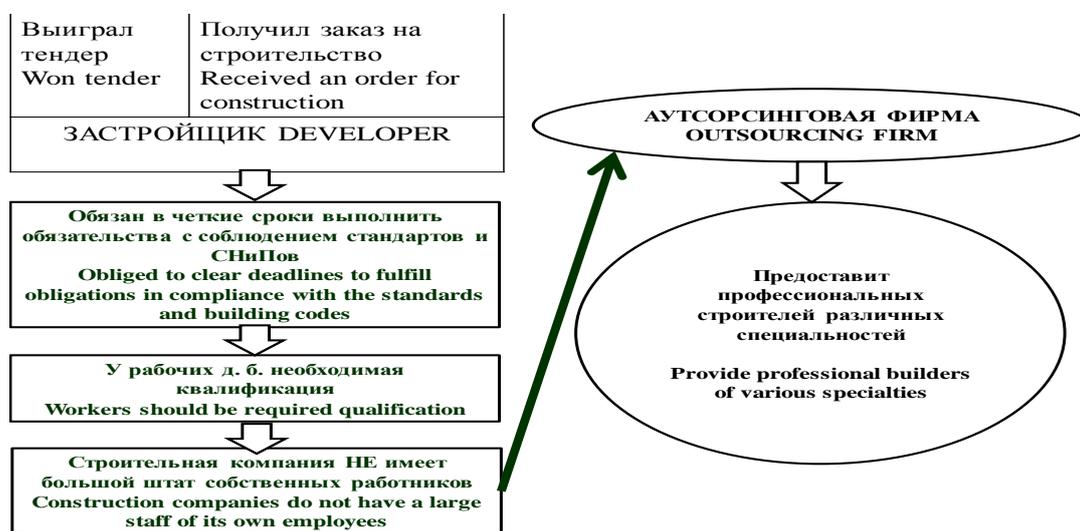


Рисунок 2. Аутсорсинг персонала

Figure 2. Название на английском языке.

Такой подход позволяет укомплектовать рабочие бригады и полностью освободить строительную организацию от забот, связанных с расчетом заработной платы, оформлением и оплатой больничных листов, оформлением отпусков и т. д. В результате компания может сосредоточиться на выполнении своих основных функций, не отвлекаясь на организацию сопутствующих процессов.

Минимизация затрат (финансовых и временных) обуславливает следующие преимущества аутсорсинга:

- Уменьшение кадровых затрат при найме персонала;
- Значительное сокращение штатных рабочих единиц;

- Уменьшение численности сотрудников – легальное сокращение налогового бремени;
- Сокращение затрат на кадровое дело-производство;
- Уменьшение расходов на подготовительный период, увеличение скорости работ на нем;
- Высвобождение средств для инвестиционных проектов.

В качестве недостатков отметим отсутствие четкой нормативно-правовой законодательной базы, регламентирующей подобный способ найма специалистов и возможность некоторых рисков

Следует подчеркнуть, что очевидность и многообразие выгод аутсорсинга персонала преобладают над отдельными недостатками.

Заключение

В сознание российских предпринимателей необходимо внедрение понимания того, что аутсорсинг – это не привлечение сторонних сотрудников определенной квалификации, а – полноценное сотрудничество в конкретной сфере. При этом ответственность разделяется между фирмой и компанией-аутсорсером, а не полностью перекладывается на последнего.

Использование строительной фирмой аутсорсинговых услуг (исходя из того, что некоторые конкретные функции компаний-аутсорсером выполняются более качественно, эффективно и дешево, чем их исполнение самой фирмой) дает ей возможность укрепить свои позиции на рынке. Он позволяет увеличивать мощности и долю на рынке.

Аутсорсинг способствует продвижению строительной продукции, разгрузке персонала, отвлечению его от рутины, в результате снижаются издержки.

Аутсорсинг универсален в том смысле, что он может использоваться любой компанией, не зависимо от ее размеров, численности персонала и объемов выручки, то есть как малыми, так и крупными предприятиями.

В мировой экономической практике фирмы, задействованные в строительной индустрии, как правило, не имеют собственного ремонтного оборудования, транспортных цехов, маркетинговых служб и т. п. При этом развит рынок компаний, которые оказывают технологические, управленческие, маркетинговые услуги с использованием аутсорсинга. Это позволяет минимизировать совокупные затраты, повысить качество и сократить время исполнения работ фирмами, осуществляющими выпуск строительной продукции.

Так как компания-аутсорсер оказывает поддержку и полное обслуживание определенного процесса, то аутсорсинг способствует развитию строительной фирмы. В том числе и по этой причине он должен занять достойное место в российской экономике и в строительной индустрии в частности.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Анисимова О. Н. Инновационный аутсорсинг и его преимущества на предприятиях строительной отрасли. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Т. 3. № 1. С. 283–286.
- 2 Покровская Л. Л. Аутсорсинг как инструмент управления изменениями в современной организации // Российское предпринимательство. 2011. № 4-1 (181). С. 121–125.
- 3 А. Дж. Стрикленд III Аутсорсинг: преимущества и недостатки URL: www.elitarium.ru
- 4 Koppman S., Mattarelli E., Gupta A. Third-World “Sloggers” or Elite Global Professionals? Using Organizational Toolkits to Redefine Work Identity in Information Technology Offshore Outsourcing // Organization Science. 2016. Т. 27. №. 4. С. 825–845.
- 5 Yang Q. et al. Improving logistics outsourcing performance through transactional and relational mechanisms under transaction uncertainties: Evidence from China // International Journal of Production Economics. 2016. Т. 175. С. 12–23.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Игорь В. Линеv к. э. н., профессор, кафедра городского строительства и хозяйства, МИТУ-МАСИ, shunka1956@yandex.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Игорь В. Линеv полностью подготовил рукопись и несет ответственность за плагиат

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 10.11.2016

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 28.11.2016

REFERENCES

- 1 Anisimova O. N. Innovative outsourcing and its benefits to the construction industry. *Teoretichni i praktichni aspekti ekonomiki ta intelektual'noi vlastnosti* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property]. 2013. V. 3. no. 1. pp. 283–286. (in Russian).
- 2 Pokrovskaya L. L. Outsourcing as a tool for change management in modern organizations. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Journal of Russian entrepreneurship]. 2011. no. 4-1 (181). pp. 121–125. (in Russian).
- 3 Koppman S., Mattarelli E., Gupta A. Third-World “Sloggers” or Elite Global Professionals? Using Organizational Toolkits to Redefine Work Identity in Information Technology Offshore Outsourcing. *Organization Science*. 2016. V. 27. no. 4. pp. 825–845.
- 4 Yang Q. et al. Improving logistics outsourcing performance through transactional and relational mechanisms under transaction uncertainties: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*. 2016. V. 175. pp. 12–23.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Igor V. Linev candidate of economical sciences, professor, city construction and economy department, MITU-MASI, shunka1956@yandex.ru

CONTRIBUTION

Igor V. Linev wrote the manuscript and is responsible for plagiarism

CONFLICT OF INTEREST

The author declare no conflict of interest.

RECEIVED 11.10.2016

ACCEPTED 11.28.2016