Лубман Е.В.

аспирантка кафедры производственного менеджмента
Московского государственного технологического университета
«Станкин», начальник отдела управленческого учета и бюджетирования
ЗАО «ОТКРЫТИЕ – недвижимость»
lubman_elena@mail.ru

ОТ ТАКТИЧЕСКОГО аутсорсинга – К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ

**факторы аутсорсинга для функций
по управлению корпоративным имуществом
на промышленном предприятии**

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы организации аутсорсинга по функциям и работам системы управления имуществом на промышленном предприятии. Исследованы предпосылки развития тактического и стратегического аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, управление имуществом, корпоративный менеджмент

Система управления имуществом на промышленном предприятии охватывает широкий спектр работ и операций, весьма разнообразных по содержанию, сложности и требованиям к персоналу, режиму исполнения, назначению результатов, потребностям в технических средствах и т.д. Если предприятие будет выполнять эти работы только собственными силами, то ему потребуется большой штат работников самых разных профессий. Естественно, такая организация труда связана с большими расходами, неполным

использованием рабочего времени работников и проблемами с качеством. Выходом из положения служит перевод ряда работ в режим аутсорсинга (2).

Аутсорсинг в двух аспектах

Аутсорсинг можно рассматривать как в тактическом, так и в стратегическом аспекте.

Тактический аутсорсинг заключается в передаче выполнения какой-либо функции или работы на сторону и соответственно в превращении ее в услугу, получаемую за определенную плату от сторон-

ней организации (аутсорсера). Как любой инвестиционный проект, проект аутсорсинга имеет начало и окончание. Таким образом, тактический аутсорсинг носит временный и часто неустойчивый характер. Это означает, что в какой-то момент при ряде обстоятельств предприятие может пойти на аутсорсинг в отношении каких-либо работ, а в какой-то момент отказаться от аутсорсинга и вернуться к самообслуживанию. Данное решение определяется стоимостью услуги и вероятными рисками, но во всех случаях предприятие сохраняет возможность обойтись без аутсорсинга.

Тактический или проектный аутсорсинг связан в основном с выполнением несложных и обыденных работ. Например, какие-то операции бухгалтерского учета могут быть отданы в аутсорсинг, но на какой-то период согласно договору. Подвижна также часто организация охраны предприятия: то предприятие охраняется силами ЧОП, то силами своего специализированного подразделения.

Стратегический аутсорсинг свидетельствует о высоком уровне развития компании. Он означает долговременную форму организации бизнеса предприятия по ряду ключевых направлений деятельности на базе устойчиво сложившейся кооперации с несколькими стратегическими партнерами-аутсорсерами. При стратегическом аутсорсинге организационная и производственная структура предприятия выстроена таким образом, что предприятие не сможет функционировать без аутсорсинга. Изменения здесь

могут коснуться только состава аутсорсеров. Стратегический аутсорсинг опирается не только на договорные отношения в операционной деятельности, но и на институциональные преобразования с возникновением имущественных отношений между предприятием и его аутсорсерами.

Переход тактического аутсорсинга в стратегический

Условия стратегического аутсорсинга обычно закладываются при проведении антикризисной структурной реорганизации крупных предприятий с отделением непрофильных активов и передачей ряда функций другим организациям в составе образуемой холдинговой структуры.

Естественное развитие предпринимательства идет в том направлении, когда предприятие начинает с тактического аутсорсинга и затем по мере накопления практического опыта тактический аутсорсинг приобретает черты стратегического аутсорсинга. В данном процессе большую роль играют факторы аутсорсинга. Под факторами аутсорсинга мы понимаем организационные и экономические предпосылки для реализации концепции аутсорсинга, сначала тактического, а затем и стратегического.

Рассмотрим факторы аутсорсинга на примере сферы управления корпоративным имуществом на промышленном предприятии. Многие предприятия организуют службу по управлению имуществом с большим списком функций и задач.

Чтобы выяснить, какие работы по управлению имуществом предприятие может передать на аутсор-

синг, рассмотрим возможные факторы аутсорсинга.

К факторам аутсорсинга относятся:

- малый объем работы;
- нетипичность работы для профиля предприятия;
- профессиональная сложность работы для персонала предприятия;
- автономность работы по отношению к другим работам, выполняемым на предприятии;
- развитость рынка аутсорсинговых услуг в регионе (1).

Факторы аутсорсинга

1. *Малый объем работы* не обеспечивает полноценного использования персонала и имеющихся мощностей, что приводит к повышенным постоянным затратам на единицу работы, если работу выполнять своими силами. Этот фактор действителен как для сложных, так и для простых работ. Особенно сильно данный фактор ощущается на предприятиях малого и среднего бизнеса, что объясняет их активное использование аутсорсинга. На небольшом предприятии, например, нерентабельно создавать собственную службу по ремонту здания, сооружений и коммуникаций. При небольшом парке оборудования невыгодно организовывать ремонт оборудования своими силами, а сложные виды ремонта становятся вообще невыполнимыми. Причем, чем меньше объем работы, тем целесообразнее ее аутсорсинг.

2. *Нетипичность работы для профиля предприятия* также создает предпосылки для перевода ее в разряд аутсорсинговой услуги. Нетипичные работы, как правило,

оказываются мелкими и нерегулярными. В сфере управления имуществом на промышленном предприятии к числу нетипичных относятся работы по строительной экспертизе зданий, уборке помещений и вывозу мусора, стоимостной оценке имущественных объектов, оценке страховых рисков и др. Данные работы предпочтительно передать в аутсорсинг специализированным организациям.

3. *Профессиональная сложность работы* затрудняет ее внутреннюю организацию внутри предприятия, так как требует зачисления в штат специально обученного персонала в узкой области знаний. Опыт, особенно зарубежный, подсказывает, что весьма активно аутсорсинг реализуется в сфере информационных технологий. В системе управления имуществом важную роль играют работы, связанные с информационными технологиями, а именно: разработка и поддержка информационной базы данных об имуществе предприятия для целей регистрационного, технического и бухгалтерского учета, ведение мониторинга состояния и использования имущественных объектов, выполнение операций по начислению амортизации объектов основных средств и др. Предприятиям, как правило, выгоднее привлекать специализированные организации со штатом высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, чем создавать и расширять собственные специальные подразделения.

4. *Автономность работы* по отношению к другим работам, выполняемым на предприятии. Этот фактор

аутсорсинга объясняется тем, что аутсорсеру проще передавать именно такие работы, которые можно выполнять в автономном режиме по собственному графику. Организационная и экономическая автономность работ позволяет четко отграничить круг прав и обязанностей аутсорсера в договоре. Примером таких работ является охрана имущества предприятия. Охрану эффективнее организовать на основе договора аутсорсинга с ЧОП¹, чем создавать свое охранное подразделение.

5. Развитость рынка аутсорсинговых услуг способствует быстрому нахождению нужного аутсорсера и поддерживает доступный уровень цен на услуги. В последнее время рынок аутсорсинговых услуг приобретает форму электронной торговли услугами B2B (business to business – бизнес для бизнеса) через сеть интернет. Отличие от

обычного бизнеса состоит в том, что здесь в качестве потребителя или клиента выступает другой бизнес, а не обычный потребитель. Услуги типа B2B предлагают самые разные компании: страховые, консалтинговые, управляющие недвижимостью, сервисные и т.д. Электронные торговые площадки в интернете становятся мощным инструментом налаживания делового партнерства, включая и сферу управления корпоративным имуществом.

Литература

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
2. Хейвуд Д.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2004. – 176 с.

¹ ЧОП – аббревиатура от «частное охранное предприятие» – прим. ред.

рп

Loubman E.V.

*Post-graduate student, Chair of Production Management,
Moscow State Technological University «Stankin»,
Head of Department of Management Accounting and Budgeting,
«Открытие-Недвижимост» CJSC*

Outsourcing Factors for Functions of Managing Corporate Property at an Industrial Enterprise

Abstract

The article considers the questions of organizing outsourcing of the functions and works of the property management system at an industrial enterprise. The author studies prerequisites for development of tactical and strategic outsourcing.

Keywords: outsourcing, property management, corporate management