

призначення бенчмаркінгу, по-друге, недостовірність звітної інформації, що надають підприємства в державну службу статистики України та, по-третє, відсутність досвіду, фахівців та коштів на здійснення бенчмаркінгу.

Проведений аналіз показав, що впровадження бенчмаркінгу як методу управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємства має істотно підвищити рівень якості їхньої роботи, забезпечити стабільний рівень конкурентоспроможності. Можливості для застосування даного інструментарію в Україні реально існують, але мають місце і численні перешкоди, які обумовлені помилковим розумінням призначення бенчмаркінгу, недостовірністю звітної інформації про підприємства, брак ресурсів та інше. Досягнення позитивного результату від використання бенчмаркінгу залежить не лише від дотримання запропонованих принципів провадження бенчмаркінгу, а й від усвідомлення важливості розвитку методу вітчизняними підприємствами та підтримки з боку держави.

Список використаних джерел:

1. Lepoivre Fabien. Benchmarking: concept et methodologie – Nantes, Nevaconseil, 2005 – 22 p.
2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html#3>.
3. Дубоделова А.В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства /А.В. Дубоделова, О.В. Юринець, А.В. Катаєв // Маркетинг менеджмент інновацій. – 2010. - №1. – С. 102-106.
4. Зиберт Гуннар, Кемпф Штефан. Бенчмаркінг. Руководство для практиков. / Пер. з немец. под ред. Манжосова Г.П. – М: КИА центр, 2006. – 128 с.
5. Бровкова О.Г., Манакова О.І. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством // Всеукраїнський науково-виробничий журнал „Сталий розвиток економіки”. – 2010. - №3. – С.243-247.
6. Харрінгтон Х. Дж. Бенчмаркінг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон. – Пер. с. англ. / Под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

УДК 338.5

К.О.Спірідонова,

Інститут безперервної фахової освіти

ДВНЗ «Придніпровської державної академії будівництва та архітектури»,

м. Дніпропетровськ

МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена розробці механізму прийняття рішення щодо доцільності застосування аутсорсингу для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Було запропоновано комплексний оцінний критерій – коефіцієнт аутсорсингу.

Статья посвящена разработке механизма принятия решения о целесообразности применения аутсорсинга для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятий строительной отрасли. Был предложен комплексный оценочный критерий – коэффициент аутсорсинг.

The article deals with working out the mechanism of taking a decision connecting outsourcing implementation for increasing of effectiveness and competitiveness of building companies. The complex estimation criteria – coefficient of outsourcing – was offered.

Ключові слова: аутсорсинг, будівельне підприємство, ефективність, маржинальний дохід, повна собівартість.

Одним із сучасних та дієвих інструментів управління, що дає підприємству можливості посилити конкурентні переваги на основі підвищення ефективності виконання бізнес-процесів та якості продуктів і послуг, є аутсорсинг. Як і при аутсорсингу в інших галузях господарства, аутсорсинг у будівництві передбачає передання деяких функцій будівельної фірми іншим компаніям: наприклад, контроль, підбір та управління персоналом, закупівля, технічне обслуговування будівельної, транспортної та іншої техніки.

Оскільки застосування аутсорсингу є комплексним стратегічним рішенням, його прийняття зумовлює суттєві зміни в структурі та результатах бізнесу, тому вимагає значної аналітичної підготовки.

Питанням ефективного управління бізнес-процесами будівельного підприємства присвячено праці багатьох зарубіжних та українських науковців. Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності аутсорсингу здійснили сучасні зарубіжні науковці, серед яких Ж.–Л.Бравар, Б.А.Анікін, С.О.Каледжян, Ц.Лескі, Ю.Курсова, Дж.Б.Хейвуд, Т.Кадив та інші. Особливе практичне значення для підприємств будівельної галузі мають праці В.Сіняєва. Однак існуючі підходи спираються більшою мірою на якісні критерії оцінки, що визначаються експертно і не дають інструменту чіткого кількісного вимірювання ефекту від застосування аутсорсингу.

Мета статті – розробити механізм прийняття рішення щодо доцільності застосування аутсорсингу для будівельного підприємства.

Оскільки весь процес будівництва є багатоетапним та вимагає безперервного контролю і регулювання, використання послуг сторонніх організацій на окремих ділянках будівельного об'єкта допоможе керівництву сконцентруватися на найважливіших бізнес-процесах при виконанні будівельно-монтажних робіт та дозволить зменшити кількість персоналу, витрати на додаткове обслуговування та утримання обладнання (експлуатацію машин та механізмів).

Основна мета аутсорсингу в будівельному бізнесі – це зниження загальних витрат, часу виконання отриманого замовлення та підвищення якості робіт.

Основна різниця між поняттями «субпідряд» та «аутсорсинг» полягає в тому, що аутсорсинг, на відміну від субпідряду, є довгостроковою, сталою формою взаємодії будівельного підприємства із партнерами та контрагентами, яка дозволяє йому (підприємству) зосередитись на ключових компетенціях і не витрачати зайвий час та кошти у пошуках субпідрядників та інших контрагентів від об'єкта до об'єкта. Всі витрати, пов'язані із транзакціями по певних виробничих та бізнес-процесах, і саме виконання цих процесів бере на себе аутсорсер, що сприяє підвищенню економічної ефективності роботи будівельного підприємства.

За даними експертного оцінювання російських будівельних організацій була встановлена питома вага аутсорсингу за видами будівельних робіт (рис. 1) [3].

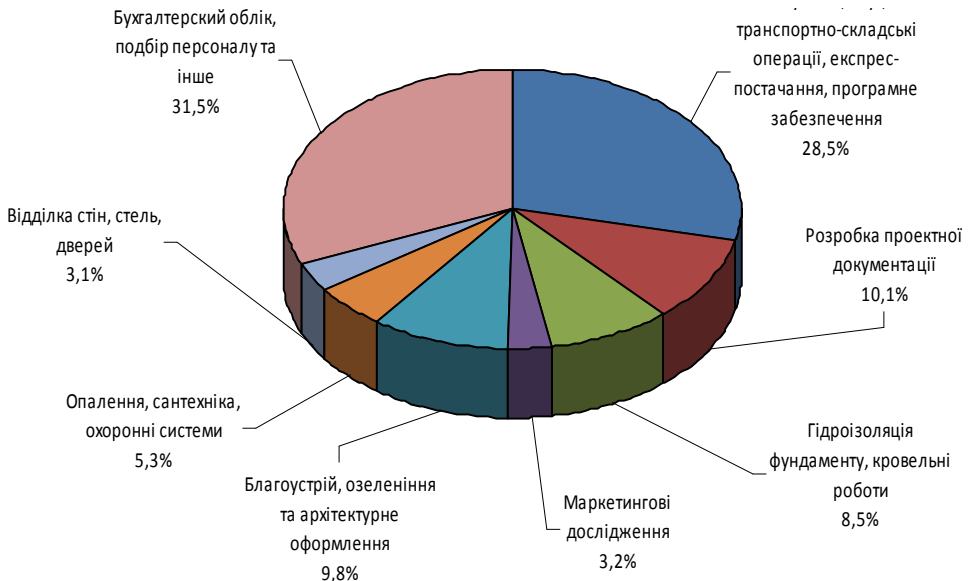


Рис. 1. Структура послуг аутсорсингу за видами будівельних робіт

Згідно з наведеними даними, як і в інших галузях промисловості, найчастіше сторонньому виконавцю передають другорядні функції, не пов'язані з основною діяльністю, зокрема бухгалтерський облік, підбір персоналу, транспортно-складські операції, програмне забезпечення.

Виділяють наступні практичні напрямки аутсорсингу на різних етапах будівельної діяльності:

- ❖ обґрунтування технічного завдання будівельного проекту;
- ❖ закупівля та розподіл матеріальних потоків – система логістики;
- ❖ реалізація окремих бізнес-процесів у процесі будівництва;
- ❖ післяпродажне обслуговування (обслуговування об'єктів після їх здачі в експлуатацію), тобто управління збудованою нерухомістю – девелопмент [4].

Для обґрунтування доцільності запровадження аутсорсингу пропонується визначати комплексний оцінний критерій – коефіцієнт аутсорсингу як відношення між найсуттєвішими для будівельних підприємств фінансово-економічними показниками: маржинальним доходом (різниця між доходом і змінними витратами) та повною собівартістю (сумою змінних і постійних витрат).

В основі коефіцієнту аутсорсингу доцільно застосовувати маржинальний дохід, оскільки саме виручка є основним показником діяльності будівельного підприємства, що характеризує попит на будівельно-монтажні роботи з боку замовників. Питома вага саме змінних витрат є найсуттєвішою у складі собівартості будівельно-монтажних робіт.

Розрахунок коефіцієнта аутсорсингу при виконанні бізнес-процесів та будівельно-монтажних робіт за об'єктами будівельного підприємства визначає

питому вагу маржинального доходу в повній собівартості, тобто коефіцієнт аутсорсингу показує, скільки грошових одиниць маржинального доходу генерує кожна грошова одиниця витрат. Цей показник повинен наближатися до максимуму, отже його збільшення розцінюється як позитивна тенденція.

Після визначення бізнес-процесів, що доцільно передати в аутсорсинг, моніторингу цінових пропозицій потенційних аутсорсерів необхідно розрахувати коефіцієнт аутсорсингу при запровадженні останнього. При цьому чисельник формули визначення коефіцієнта аутсорсингу включає величину інших операційних доходів, які може отримати підприємство від надання орендних послуг машин та механізмів, що не використовуються при виконанні бізнес-процесів.

Запровадження аутсорсингових схем призводить до підвищення коефіцієнта аутсорсингу (тобто питома вага маржинального доходу в повній собівартості збільшується), зростання операційного прибутку та рентабельності основної діяльності. Існують випадки, коли застосування аутсорсингу призводить до зниження його коефіцієнта, що зумовлено суттєвими витратами та викликає необхідність розробки заходів, спрямованих на зниження постійних витрат, пошуку більш дешевої цінової пропозиції аутсорсера або отримання інших операційних доходів за рахунок надання орендних послуг.

Оцінка впливу запровадження аутсорсингу на оптимізацію витрат та підвищення ефективності будівельного підприємства наведено на рис. 2.



Рис. 2. Оцінка впливу аутсорсингу на ефективність діяльності будівельного підприємства

Обґрунтований вибір бізнес-процесів, що передаються в аутсорсинг, здійснюють позитивний вплив на основні фінансово-економічні показники будівельного підприємства: спостерігається зниження повної собівартості,

зростання маржинального доходу, операційного прибутку та рентабельності операційної діяльності. При цьому застосування аутсорсингу дає можливість будівельному підприємству отримати інші операційні доходи шляхом надання в оренду машин та механізмів, що не використовуються у виробничому процесі.

Для кількісного обґрунтування прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу було визначено комплексний кількісний оцінний критерій ефективності аутсорсингу – коефіцієнт аутсорсингу $K_{\text{аутс}}$, який враховує основні чинники, що впливають на операційний прибуток будівельного підприємства при виконанні бізнес-процесів (маржинальний дохід, повна собівартість та інші операційні доходи).

Однак, щоб посилити роль аутсорсингу в зростанні ефективності діяльності підприємства, особливу увагу необхідно приділити збиранню, систематизації та аналізу інформації, яку використовують під час прийняття рішення про передавання бізнес-процесів чи функцій сторонньому виконавцю.

Список використаних джерел:

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 187 с.
2. Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Резник С.Д., Хитров В.А. Управление в строительстве. – М.: Изд-во АСВ, 2001. – 352 с.
3. Синяев В.В. Деvelopмент – гарант эффективного предпринимательства на рынке аутсорсинга строительных услуг. – <http://studyspace.ru/marketing-v-predprinimatelskoj-deyatelnosti/development-garant-effektivnogo-predprinimatelstva-na-rynke-autsorsinga-stroitelnyih.html>
4. Скакун В.А. Оптимізація фінансових потоків при аутсорсингу бізнес-процесів у будівництві // Економічний простір. – 2009. – №22 / 1. – С. 204 – 214.

УДК 331:65

В.А.Чичун, к.е.н.,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження зумовлене необхідністю визначення значення кадрової політики в роботі підприємства. Головним потенціалом будь-якої організації є кадри. Кадрова політика – це стратегічний фактор виживання підприємства, що вимагає відмови від політики мінімальних вкладень у людські ресурси. Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей.

Исследование предопределено необходимостью определения значения кадровой политики в работе предприятия. Главный потенциал любой организации заключен в кадрах. Кадровая политика – стратегический фактор выживания предприятия, что требует отказа от политики минимальных вложений в человеческие ресурсы. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее взносом в достижение организационных целей.

Research is predefined by the necessity of determination of value of skilled policy in-process enterprise. Main potential of any organization is concluded in shots. A skilled policy is the strategic factor of survival of enterprise, that requires the waivers of policy of minimum investments in human capitals. Efficiency of functioning of the control system by a personnel concerns by its payment in achievement of organizational aims.

Ключові слова: кадрова політика, кадри, персонал, кадрові підрозділи, активна кадрова політика, корпоративна культура.