

УДК 332.1:624

ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**Морозова Є.П.***E-mail: morozova_ep@ukr.net***Лаже М.В.***E-mail: uchsov@mail.pgasa.dp.ua**ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

В роботі визначено особливості впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність підприємств будівельної галузі. Зазначено, що саме аутсорсинг, як спосіб переходу до інноваційного типу розвитку, заснованому на залученні людського капіталу, інтелектуальних ресурсів і передових технологій сторонніх організацій, сприятиме пошуку шляхів з сучасної трансформаційної кризи. Прийняття управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність підприємств будівельної галузі повинно буди ретельно виваженим та обгрунтованим. Це можливо за рахунок використання запропонованої процесної моделі прийняття управлінського рішення про можливість впровадження аутсорсингу. У ході аналізу існуючої сукупності моделей і методів встановлено, що підприємства застосовують метод оцінки доцільності та ефективності цих нововведень, в основі якого лежить принцип «витрати аутсорсера повинні бути менші за витрати власного підрозділу». Доведено, що необхідною є розробка більш ґрунтовних методів оцінки майбутніх ефектів від впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність підприємств будівельної галузі.

Ключові слова: аутсорсинг, інноваційна діяльність, управлінське рішення, підприємство будівельної галузі

UDC 332.1:624

IMPLEMENTING OUSOURCING IN CONSTRUCTION ENTERPRISES INNOVATIVE ACTIVITY**Morozova Ye.P.***E-mail: morozova_ep@ukr.net***Lazhe M.V.***E-mail: uchsov@mail.pgasa.dp.ua**Prydniprovs'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

This paper analyses the peculiarities of outsourcing innovation in construction enterprises. It is indicated that it is outsourcing, which, being a way of moving to an innovative type of development based on attracting human capital, intellectual resources and advanced technologies of other organizations, will contribute to finding ways out of the current transformation crisis. Making management decisions regarding the implementation of outsourcing innovation in construction enterprises must be

thoroughly weighed and reasoned. This can be made possible through using the proposed process model of making the management decision on the possibility of outsourcing. It was found through the analysis of existing models and methods, that enterprises use a method of assessing the feasibility and effectiveness of these innovations, which is based on the following principle: the expenditures of the outsourcer should be less than the expenditures of own unit. It is proved that it is necessary to develop more thorough methods of estimating future effects of outsourcing innovation in construction enterprises.

Keywords: outsourcing, innovation, management solutions company construction industry

Актуальність проблеми. Пошук шляхів виходу з затяжної трансформаційної кризи останніх років ставить перед підприємствами будівельної галузі України комплекс складних завдань, які спрямовані на впровадження ефективних форм організації процесів кооперації та спеціалізації у сфері виробництва. Враховуючи загальносвітові тренди, саме аутсорсинг, як спосіб переходу до інноваційного типу розвитку, заснованому на залученні людського капіталу, інтелектуальних ресурсів і передових технологій сторонніх організацій, сприятиме ефективному вирішенню цих завдань. В основі реалізації даного підходу є системні зміни в інноваційній діяльності підприємств будівельної галузі, які спрямовані на об'єднання інтересів замовника і аутсорсера у створенні нової вартості на основі впровадження аутсорсингу.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідженням теоретичних та методичних засад використання аутсорсингу займалися О. Анісімова, Д. Берсін, Ж.–Л. Бравар, А.В. Бусигін, П. Готтшальк, М. Донелланн, Г. Дугінець, О. Зозульов, Е. Йордон, С. Календжян, С. Клементс, О.І. Микало, Д. Михайлов, Р. Морган, І. Руда, О. Северов, П. Фісуненко, Дж. Хейвуд, Н. Чухрай. Проблемами, пов'язаними з управлінням розвитком підприємств будівельної галузі, займалися В. Анін, Н. Верхоглядова, В. Вечеров, А. Гойко, П. Дмитриченко, О. Кухленко, В. Млодецький, Т. Момот, Ю. Орловська, А. Пересада, В. Торкатюк, Р. Тянь та інші. Але проведений аналіз існуючих напрацювань свідчить про недостатню розробку принципово важливих питань щодо аналізу формування управлінських рішень щодо впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність підприємств будівельної галузі.

Метою роботи є дослідження особливостей прийняття рішень щодо впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність підприємств будівельної галузі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аутсорсинг це явище, яке формується в умовах розвитку інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства будівельної галузі. Процес впровадження аутсорсингу в діяльність таких підприємства завжди спрямований на вирішення чітко зафіксованих проблем і, як правило, потреба в ньому виникає після того, як керівництво підприємства усвідомлює те, що їх досвіду і отриманих від консультантів рекомендацій недостатньо для формування обґрунтованих рішень.

На наш погляд, оптимальну програму інноваційного розвитку підприємства будівельної галузі на основі застосування аутсорсингу можливо уявити у схематичному алгоритмізованому вигляді (рис. 1). Але ця програма потребує підготовки для практичної реалізації. Для цього пропонується провести ще один блок діагностичних процедур – структурну діагностику, метою якої є не тільки конкретизація проблем і умов їх реалізації (що можна виконати в рамках передпроектної діагностики), але й визначення чітких, максимально конкретних способів їх вирішення, які набувають форми проєктованих заходів. Сукупність таких заходів і становить суть впровадження аутсорсингу та вони потребують саме двохстадійної діагностики. Це обумовлено наступними обставинами:

1. Обмеженістю стадій проєктних розробок (ключових стадій – дві: розробка концепції проєкту та формування заходів).

2. Підвищеною значимістю діагностичних процедур при обмеженості аналітичних можливостей працівників підприємства, в тому числі і співробітників апарату управління, які найчастіше не володіють достатнім досвідом у вирішенні багатьох управлінських проблем.

3. Підвищеної ринкової динамікою в тих областях секторів ринку, де функціонує підприємство. Зовнішні фактори можуть змінюватися в короткий термін, що вимагає додаткових спостережень.

4. Множинністю факторів, що впливають на функціонування підприємства.

5. Складністю ідентифікації власних конкурентних переваг [1].



*Рис. 1. Програма інноваційного розвитку підприємства будівельної галузі на основі застосування аутсорсингу**

*розроблено автором

Після розробки заходів настає стадія реалізації проекту аутсорсингу, по завершенні якої необхідно здійснювати процедури контролю, у рамках яких слід провести два види зіставлень. Перший з них стосується зіставлення отриманих результатів і виявлених на стадії передпроектної діагностики проблем. У разі прийняття вірних управлінських рішень і їх правильної реалізації контроль показує відсутність проблем, тобто ідентичність цілей і завдань проекту та отриманих результатів.

Другий вид зіставлень передбачає спільний розгляд отриманих результатів і нових проблем, що виникли на момент проведення контролюючих процедур. Як правило, він показує появу ряду нових невирішених проблем, які слід вирішувати різними способами, у ряді випадків на основі залученням нових консалтингових послуг або розробки додаткового аутсорсингового проекту.

Необхідно особливо виділити таку обставину – навіть у разі існування другого варіанту (а ймовірність його появи вельми висока в силу специфіки ринкового середовища функціонування підприємств будівельної галузі) можна говорити про отримання позитивних результатів при впровадженні аутсорсингу в інноваційну діяльність, які виражаються: у розвитку кадрового потенціалу підприємства; у збільшенні інформаційної бази системи управління ним; у придбанні додаткових знань, багато з яких були практично втілені, та управлінських навичок, часто універсальних. Не буде перебільшенням наступний висновок – реалізація аутсорсингу сприяє розвитку потенціалу підприємства у всій сукупності його складових.

У дослідженні пропонується процесна модель прийняття управлінського рішення про можливість впровадження інноваційного аутсорсингу на підприємствах будівельної галузі (рис. 2).



Рис. 2. Процесна модель прийняття управлінського рішення про можливість впровадження аутсорсингу інноваційної діяльності *

*розроблено автором

Як видно з рис. 2, процес прийняття рішення про можливість застосування аутсорсингу розділений на два етапи – підготовчий і основний. Реалізація підготовчого етапу починається з постановки задачі оптимізації витрат підприємства на реалізацію непрофільних функцій за допомогою використання механізму аутсорсингу.

На етапі аналізу існуючої структури підприємства необхідно провести аналіз інноваційної діяльності підприємства, проаналізувати функції, які виконуються працівниками підприємства–замовника і визначити обсяг трудових ресурсів, що виконують функції, які передбачається віддати на інноваційний аутсорсинг [7]. Також необхідно зробити оцінку можливих наслідків від прийняття рішення про економічну обґрунтованість використання аутсорсингу. У роботі до основних інструментів такої оцінки віднесено:

– модель McKinsey, яка розглядає три основні етапи виведення бізнес–одиноць на аутсорсинг на основі експертних оцінок залученості в технологічній ланцюжок по створенню цінності для споживача і прибутковості непрофільних активів, з точки зору чистих витрат і внеску в прибуток компанії [4];

– методика «Price Warehouse Coopers», що припускає при ухваленні рішення про аутсорсинг відповіді на питання, що мають рангову важливість, виходячи з факторів – конкурентна важливість активу і стратегічна важливість активу [5];

– модель VCG, запропонована Ш. Дертнінгом, дозволяє здійснити аналіз доцільності виділення бізнес–процесів на аутсорсинг відповідно наступним елементам – стратегічний вплив, фінансовий вплив, бізнес–вплив, бізнес–ризик, здійсненність [6];

– матриця аутсорсингу Д. Хлебнікова, що припускає позиціонування об'єкту розгляду відповідно з факторами «стратегічна важливість» і «якість компетенцій в порівнянні з ринком», вимірюваними за трьома рівнями. На основі даної матриці можна стратегічно підійти до конфігурації бізнес–системи і вибрати ефективні нові проекти, в тому числі аутсорсингові [8];

– матриця, запропонована Є.В. Мітрофановою для оцінки можливості застосування аутсорсингу, яка використовує дві характеристики: фінансову і якісну. Фінансова характеризує відношення вартості послуги всередині фірми до вартості аналогічної послуги на ринку за рівнями. Якісні параметри оцінюються в бальному вимірі [1];

– запропонована В.В. Очневим і Р.В. Нуждиним матриця аутсорсингу непрофільних бізнес-функцій компанії, яка оцінює бізнес-процеси відповідно до показників: стратегічна важливість, ризик, вартість, якість. На відміну від вищевказаних матриць даний підхід дозволяє здійснювати чотирьохфакторний аналіз бізнес-функцій для оцінки рівня доцільності використання аутсорсингу [1];

– методичний підхід М. В. Татьянок, в якому автор пропонує критерії і показники оцінки ефективності аутсорсингу, а саме вартісний, часовий та соціальний критерій. Використання вартісного критерію базується на розрахунку вартісних показників очікуваних економічних переваг і ризиків до та після застосування підприємницькою структурою визначеного виду аутсорсингу: показників прибутку, рентабельності активів, ринкової вартості акцій, дохідності чистих активів, рентабельності продажу, маржинального доходу. Часовий критерій передбачає оцінку ефекту від застосування аутсорсингу, а також ризиків в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Введення соціального критерію обумовлено необхідністю оцінки впливу аутсорсингу на соціально-економічне становище персоналу, яке вимірюється показниками величини оплати праці, інтенсивності праці, чисельності вивільнених працівників або переведених на неповну зайнятість [9, с. 22];

– методика Ю. А. Желінського, який вважає, що для оцінки ефективності аутсорсингу не обов'язково застосовувати економічні методи, досить здійснити аналіз доходів і витрат підприємства [10, с. 172]. Ефективність аутсорсингу є сумою змін доходів і витрат в окремих сферах діяльності. Зміни можуть бути додатні та від'ємні, але їхня загальна сума повинна бути більшою 0. Різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат перед його впровадженням;

– вдосконалена Н.І. Верхоглядovou та К.О. Спірідоновою модель матриці БКГ, за основу якої взяті критерії «рентабельність будівельних робіт (процесів)» та «частка будівельного процесу в доході». Її використання дозволяє визначити бізнес-процеси, які доцільно передати аутсорсинговій компанії: роботи з низькою рентабельністю та невисокою питомою вагою в доході, тобто непрофільні бізнес-процеси рекомендовано надавати зовнішньому виконавцю, що дозволить раціонально перерозподілити ресурси підприємства [2].

Кожна з наведених методик дозволяє провести оцінку за певними параметрами, але жодна з них не дає комплексної оцінки з урахуванням усіх значущих критеріїв. Високий ступінь непевності управлінських рішень щодо впровадження аутсорсингу передбачає поряд з традиційними матрицями використання розрахункових економічних методів. Проведений аналіз відкритих джерел показав, що економічне обґрунтування ефективності використання аутсорсингу часто полягає в порівняльному розрахунку власних витрат на виробництво продукції (послуг) і витрат на їх купівлю у аутсорсингової компанії. Причому цілком очевидною є економічна вигода аутсорсингу при перевищенні власних витрат на одиницю продукції в порівнянні з витратами сторонньої організації. Ситуація стає тим більш вигідною, коли має місце ефект вивільнення альтернативних витрат, тобто пов'язані з процесом виробництва ресурси перенаправляються на розвиток інших видів діяльності фірми.

Також слід зазначити, що при оцінці доцільності впровадження аутсорсингу керівництво компанії–замовника може застосувати в якості інструменту референтні моделі як еталонні схеми організації бізнесу, розроблені для конкретних галузей економіки [3]. Вони спираються на досвід реального впровадження в різних компаніях по всьому світу і об'єднують в собі схеми оптимальних бізнес–процесів, а також перевірені на практиці процедури і методи організації управління. Виділені в моделях типові бізнес–процеси, горизонтальні і вертикальні зв'язки та бізнес–правила діють в різних областях. У сукупності це полегшує компаніям формування власних моделей з урахуванням визначеного набору операцій, функцій і процесів. У відповідності з логікою виділення бізнес–процесів на аутсорсинг відсутні в референтній моделі підрозділи передаються на аутсорсинг або виводяться із складу фірми.

Висновки. Підсумовуючі слід зазначити, що прийняття управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність підприємств будівельної галузі повинно буди ретельно виваженим та обґрунтованим. Це можливо за рахунок використання запропонованої процесної моделі прийняття управлінського рішення про можливість впровадження аутсорсингу. Також необхідним є визначення доцільності та ефективності цих нововведень. У ході аналізу існуючої сукупності моделей і методів, встановлено, що підприємства застосовують метод оцінки, в основі якого лежить принцип «витрати аутсорсера повинні

бути менше витрат власного підрозділу». Підприємства, застосовуючи даний принцип, розробляють методику порівняння. Однак зауважимо, що підприємство–замовник за цією методикою може орієнтуватися і зіставляти витрати аутсорсера тільки з показниками, отриманими шляхом приблизних розрахунків, так як після передачі функцій або бізнес–процесів на аутсорсинг доступу до реальних показників фірма–замовник вже не має. Це потрубує розробки більш ґрунтовних методів оцінки майбутніх ефектів від впровадження аутсорсингу інноваційної діяльності на підприємствах будівельної галузі. Вирішенню цих питань буде присвячено подальші дослідження в цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА–М, 2003.– 187 с.
2. Вибір будівельних процесів, які доцільно передати в аутсорсинг / Н.І. Верхоглядова, К.О. Спірідонова // Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 65. – Дніпропетровськ: 2012. – С.208–212.
3. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений//М. КноРус, 2007. – 272 с
4. Календжян С.О. Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития компании//М.: Каталог, 2001. – 260 с.
5. Мельник О. Аутсорсинг: Вход в лабиринт или выход из него? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.cioworld.ru/bsolutions/anatvtics/31237>.
6. Минеев В.Е. Использование аутсорсером процесса клиента для изучения потребностей в аутсорсинге / Журнал «Экономика и управление»,– № 4(53), 2009.– С. 72–76.
7. Особливості використання аутсорсингу з метою підвищення економічної безпеки підприємства /Є.П.Морозова, О.М.Качан// науково–технічний збірник «Комунальне господарство міст», серія: «Економічні науки» – 2012, – №104, – С.216–220.
8. Питере Т. Уотермен Р. В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний): Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.
9. Татьяна М. В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (Предпринимательство)» / М. В. Татьяна. – М., 2008. – 25 с.
10. Żeliński J. A. Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie / J. A. Żeliński. – Warszawa : ABC a Walters Kluwer Business, 2008. – 227 s.