

дів, які використовуються в управлінні належить економіко-математичним методам. У першу чергу, це методи економічної динаміки, економетричного, імітаційного моделювання та інші.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 2. – С. 99–103.
2. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.
3. Громяк С.И. Моделирование стратегий развития малых предприятий в условиях переходной экономики : Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.03.02. – Львов : Львов. нац. ун-т им. И.Франко, 2001. – 20 с.
4. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
5. Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы / Е.Д. Коршунова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 34–39.
6. Философская энциклопедия. Т.4 «Наука-логики» – Спиритидонова К.О. / Гл. ред. Ф.В. Константинов. – М. : «Советская энциклопедия», 1967. – 592 с.
7. Современная философия: Словарь хрестоматия. Ростов-на-Дону, Феникс, 1995. – 511 с.
8. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. для вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций» / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М. : Издательство ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
9. Маслеченков Ю.С. Технология и организация работы банка: теория и практика / Ю.С. Маслеченков – М. : Дека, 1998. – 432 с.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – К. : Академвидав, 2003 – 414 с.
11. Економічна енциклопедія у трьох томах / Голова редакційної ради Б.Д. Гаврилишин. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002.
12. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: Моногр. / С.Ю. Хамініч – Д. : Вид-во ДНУ, 2006. – 288 с.
13. Бурков В.Н. Как управлять организациями / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков – М. : Синтег, 2004. – 400 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. / М.И. Круглов – М. : Рус. делов. лит., 1998. – 768 с.
15. Бурков В.Н. Задачи управления в социальных и экономических системах. / В.Н. Бурков, И.В. Буркова, И.А. Гордидзе, Г.С. Джавахадзе, Р.А. Хуродзе, А.В. Щепкин – М. : Синтег, 2005. – 256 с.

УДК 658.149.5

Спіридонова К.О.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки будівельної галузі

Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАЧІ БУДІВЕЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА АУТСОРСИНГ

Стаття присвячена розробці підходу до обґрунтування доцільності передання будівельних бізнес-процесів на аутсорсинг. Для прийняття рішення пропонується використати комплексний показник, що враховує критерії значимості даного бізнес-процесу для будівельного підприємства, якості виконання бізнес-процесу та його частку у витратах будівельного підприємства. На основі проведених розрахунків було розроблено рекомендації щодо застосування повного аутсорсингу, часткового аутсорсингу або виконання бізнес-процесу власними силами.

Ключові слова: аутсорсинг, будівельне підприємство, критерії ефективності, бізнес-процес, витрати.

Спиритидонова К.А. ПОДХОД К ОБОСНОВАНИЮ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПЕРЕДАЧИ СТРОИТЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА АУТСОРСИНГ

Статья посвящена разработке подхода к обоснованию целесообразности передачи строительных бизнес-процессов на аутсорсинг. Для принятия решения предлагается использовать комплексный показатель, учитывающий критерии значимости данного бизнес-процесса для строительного предприятия, качества выполнения бизнес-процесса и его доли в затратах строительного предприятия. На основе проведенных расчетов были разработаны рекомендации по применению полного аутсорсинга, частичного аутсорсинга или выполнения бизнес-процесса собственными силами.

Ключевые слова: аутсорсинг, строительное предприятие, критерии эффективности, бизнес-процесс, затраты.

Spiridonova K.O. APPROACH TO EXPEDIENCE GROUNDING OF BUILDING BUSINESS PROCESSES TO OUTSOURCING

The article is devoted to grounding of expedience development of transmission of building business-processes to outsourcing. For a decision-making it is suggested to use a complex index, taking into account the criteria of importance of the business-process for a building enterprise, quality of implementation of the business-process and his share in the expenses of the building enterprise. On the basis of the conducted calculations recommendations were developed on application of the complete outsourcing, partial outsourcing or implementation of the business-process by own forces.

Keywords: outsourcing, building enterprise, criteria of effectiveness, business-process, expenses.

Постановка проблеми. Ринкові перетворення в економіці України змінили умови розвитку і методи господарювання в усіх сферах і структурах національного господарства. Особливо це позначилося на діяльності будівельних підприємств. Для підвищення ефективності управління будівельними підприєм-

ствами необхідно запровадження сучасних методів організації процесів виробничо-господарської діяльності. Одним із таких способів, що дає можливість досягнути поставлених цілей, є аутсорсинг. Використання аутсорсингу дозволяє будівельному підприємству забезпечити належну організацію будівельного

процесу, зосередити основні ресурси на виконанні найбільш перспективних бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досить повна методика реформування компанії на основі аутсорсингу була створена Департаментом управлінського і фінансового консалтингу ТОВ «Логістика бізнесу» [1], яка включає п'ять етапів: вибір бізнес-процесу для передачі на аутсорсинг; визначення критеріїв оцінки процесів та визначення можливих сценаріїв виконання; збір інформації про потенційних партнерів за обраними критеріями; оцінка сценаріїв; опрацювання обраного сценарію.

Компанія БКГ розробила методику для визначення «зайвих бізнесів», для яких необхідно прийняти рішення про продаж, передачу на аутсорсинг, знищення тощо. Ця методика включає [1]:

Етап 1. Оцінка кожного напрямку діяльності компанії за двома критеріями: відповідність стратегічній меті бізнесу та ефективність роботи підрозділу (за рентабельністю активів).

Етап 2. Віднесення кожного з підрозділів до однієї з чотирьох груп: високоєфективний з високим ступенем відповідності стратегії; високоєфективний з низьким ступенем відповідності стратегії; низькоєфективний з високим ступенем відповідності стратегії; низькоєфективний з низьким ступенем відповідності стратегії.

Далі у відповідності з методикою БКГ пропонуються наступні перетворення:

- продаж непрофільних активів з низькою ефективністю,
- виділення у відособлене підприємство непрофільних активів з високою (навіть у перспективі) ефективністю.

Згідно з пропозицією Д. Хлебнікова [2] використовується відома «матриця аутсорсингу», що складається з 9 полів та передбачає рознесення компетенцій, функцій, технологій за основними її дев'ятьма полями і прийняття рішень щодо доцільності застосування аутсорсингу.

Однак в економічній літературі не існує єдиного методичного підходу до обґрунтування доцільності передачі певних будівельних процесів на аутсорсинг.

Постановка завдання. Мета – обґрунтування доцільності передавання бізнес-процесів будівельного підприємства на аутсорсинг.

Виклад основного матеріалу дослідження. За основу при прийнятті рішення про передавання бізнес-процесів будівельного підприємства на аутсорсинг пропонується використати значимість даного бізнес-процесу для будівельного підприємства, якість виконання бізнес-процесу та його частку у витратах будівельного підприємства.

Комбінування оцінок бізнес-процесу за цими трьома критеріями зумовлює вибір будівельного підприємства на користь аутсорсингу або здійснення цього бізнес-процесу власними силами.

Значимість бізнес-процесів, якість їх виконання та частка бізнес-процесів у витратах підприємства можуть бути оцінені з використанням експертного опитування.

У практиці управління процесами часто виникає необхідність з'ясування думки фахівців щодо складних проблем, які важко піддаються формалізації. Експертні опитування мають на меті саме вивчення оцінки спеціалістів з широкого кола питань і прогнозів розвитку складних нетипових ситуацій. В окремих випадках вирішення нестандартних завдань експертне опитування є не тільки ефективним, а навіть єдиним можливим методом отримання необхідної інформації та вибору варіанту дій.

Експертні опитування – це опитування компетентних, тобто висококваліфікованих у певній галузі фахівців (експертів). В практиці управління результатами експертних опитувань враховуються при прогнозуванні, розробці управлінських рішень та проектів, груповій оцінці особистості. Експерт (від лат. *expertus* – до-свідчений) – висококваліфікований фахівець в певній галузі діяльності, що володіє технологіями проведення експертиз та відповідною нормативно-правовою базою та бере участь у проведенні експертиз [3].

Основними критеріями відбору експертів є компетентність, креативність, ставлення до експертизи, ступінь аналітичності, широта мислення та ін.

Виявлення потенційних експертів здебільшого залежить від встановленої мети експертизи. Враховуючи, що мета експертного опитування полягає в отриманні необхідної інформації, відображеної в знаннях, думках і оцінках респондентів, які є компетентними особами, що мають глибокі знання про предмет або об'єкт дослідження та мають цінний практичний досвід у певній сфері, до складу експертів ми пропонуємо включити представників з управлінського персоналу будівельних підприємств.

Використовувати всіх спеціалістів в проведенні експертизи недоцільно та практично неможливо. Тому з загального списку потрібно сформувати репрезентативну вибірку. Відібрані спеціалісти повинні відповідати таким вимогам:

- експерт повинен бути визнаним спеціалістом в даній сфері;
- експерт має бути обізнаним не тільки в даній сфері, а також в суміжних сферах;
- оцінки експерта мають бути відносно стабільні в часі, на всіх етапах експертизи;
- експерт повинен мати широкий кругозір, ерудицію, бачити перспективи.

При формуванні експертної групи необхідно вирішити дві важливі проблеми: визначити число членів експертної групи та оцінити компетентність експертів.

Кількість експертів, включених до експертної групи, може бути від 10 до 150 чоловік. Число експертів суттєво впливає на точність групової оцінки. Зменшення числа експертів веде до зниження точності прогнозу, тому що на кінцеві результати значно впливає кожен експерт. Збільшення числа експертів, хоча і підвищує, як правило, точність прогнозу, однак ускладнює організацію проведення експертизи, продовжує терміни її проведення в часі. Тому при виборі числа експертів також потрібен компроміс між точністю та трудомісткістю роботи, часом проведення експертизи.

Нами було сформовано перелік потенційних експертів в кількості 52 осіб, з яких в подальшому було відібрано 10 осіб з найвищим рівнем компетентності, адже персональний склад експертної групи із загального числа претендентів формується з найбільш компетентних спеціалістів, котрі можуть проявити максимальну здатність до передбачення майбутнього і адекватного відображення тенденції та закономірності розвитку досліджуваного процесу (явища, об'єкта).

Ступінь придатності спеціаліста до експертизи по анкетному опитуванню визначається за допомогою коефіцієнту компетентності:

$$k = \frac{\sum \gamma_{ij}}{\sum \gamma_j}, \quad (1)$$

де γ_{ij} – вага i -ої градації (визначеної експертом) i -їм характеристичі в балах;

γ_j – максимальна вага j -ої характеристики в балах.

Після формування групи експертів їм було запропоновано виставити бали за кожним з двох атрибутивних критеріїв для кожного бізнес-процесу від 1 до 10 в порядку зростання значимості чи якості. На основі оцінок експертів розраховувались середні оцінки значимості бізнес-процесів та якості їх виконання. Інтерпретацію отриманих середніх значень оцінок атрибутивних параметрів пропонується здійснювати за спрощеною шкалою Харрінгтона, переведеною у десятибальну систему.

Однак приймати рішення про переведення бізнес-процесу на аутсорсинг на основі лише атрибутивних критеріїв є недоцільним, тож в ході обґрунтування такого рішення автором пропонується використовувати також кількісний критерій – коефіцієнт співвідношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат. Шкала переведення коефіцієнтів відношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат в бали та їх інтерпретація наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Шкала переведення коефіцієнтів відношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат в бали

Базова шкала		Модифікована шкала	
Оцінка	Числове значення, од.	Оцінка	Числове значення, бали
Дуже висока	0,8–1,0	Висока	6,4–10
Висока	0,64–0,8		
Середня	0,37–0,64	Середня	3,7–6,4
Низька	0,2–0,37	Низька	0–3,7
Дуже низька	0,0–0,2		
Значення коефіцієнтів відношення		Шкала та її інтерпретація	
групи за коефіцієнтом відношення		Оцінка	Числове значення, бали*
1.	Більше 1,28	Висока	6,4–10
2.	Від 0,74 до 1,28	Середня	3,7–6,4
3.	До 0,74	Низька	0–3,7

Показник доцільності прийняття рішення щодо передачі бізнес-процесу на аутсорсинг пропонується обчислювати наступним чином:

$$K_a = \frac{K_1 + K_2}{n}, \quad (2)$$

де K_1 – якісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;

K_2 – кількісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;

n – кількість атрибутивних та кількісних критеріїв, що враховуються при прийнятті рішення про обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Якісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг розраховується за формулою:

$$K_1 = B_w + B_q, \quad (3)$$

де B_w, B_q – бальні оцінки стратегічної значимості бізнес-процесу та якості його виконання.

Кількісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг розраховується за формулою:

$$K_2 = 10 - B_v, \quad (4)$$

де B_v – бальна оцінка коефіцієнту співвідношення витрат до середнього рівня.

Показник доцільності необхідності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг може приймати значення від 0 до 10. При цьому, низький рівень показника (від 0 до 3,7 бали) свідчить про необхідність передачі бізнес-процесу на повний аутсорсинг, а високий рівень (від 6,4 балів і вище) – про доцільність виконання бізнес-процесів власними силами. Відповідно, середній рівень комплексного показника (від 3,7 до 6,4 бали) свідчить про можливість передачі бізнес-процесу на частковий аутсорсинг. Водночас необхідно виділити серед бізнес-процесів з середнім рівнем комплексного показника ті, які можна віддавати як на частковий, так і на повний аутсорсинг (від 3,7 до 4,6 бали), такі, що мають бути передані на частковий аутсорсинг (від 4,6 до 5,5 бали) та такі, що можуть бути передані на частковий аутсорсинг або виконуватись власними силами (від 5,5 до 6,4 бали). Такий розподіл балів дозволяє більш гнучко приймати рішення та дає управлінському персоналу простір для маневрування.

Отримані дані експертної оцінки за критеріями «значимість бізнес-процесу», «якість виконання бізнес-процесу» та «коефіцієнт відношення витрат» внесено в табл. 2 та на їх основі розраховано показник обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Таблиця 2

Результати оцінювання експертами бізнес-процесів будівельних підприємств

Бізнес-процес	Значимість бізнес-процесу	Якість виконання бізнес-процесу	Коефіцієнт відношення витрат	Комплексний показник
Будівництво об'єктів	9,3	6,1	9,8	5,2
Капітальний ремонт	8,4	6,2	9,6	5,0
Ремонтно-будівельні роботи	7,5	5,9	9,2	4,7
Встановлення вікон	3,6	9,8	4,3	6,4
Монтаж інженерних систем	3,4	9,6	3,8	6,4
Сервісне обслуговування	1,9	1,4	2,4	3,6
Адміністративно-господарське забезпечення	3,5	7	3,5	5,7
ІТ-забезпечення	1,6	1,5	3	3,4
Матеріально-технічне постачання	6,1	8,9	5,6	6,5
Забезпечення безпеки	1,7	1,2	4,4	2,8
Юридичне забезпечення	6,9	3,5	3,4	5,7
Ремонт будівельної техніки	5,8	7,2	5,5	5,8
Стратегічне управління	9,2	6,2	6,1	6,4
Управління фінансами	8,9	6,1	5,8	6,4
Управління проектами	8,5	5,7	4,5	6,6
Управління маркетингом	6,2	4,5	3,8	5,6
Управління якістю	8,1	6	5	6,4
Управління персоналом	6,8	7,2	4,8	6,4

Таблиця 3

Рекомендації щодо обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг

Рівень комплексного показника	Група бізнес-процесів за комплексним показником	Кількість бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесів	Рекомендації
Низький	До 3,7	3	ІТ-забезпечення, забезпечення безпеки, сервісне обслуговування	Повний аутсорсинг
Середній	Від 3,7 до 4,6	-	-	Частковий або повний аутсорсинг
	Від 4,6 до 5,5	3	Будівництво об'єктів, капітальний ремонт, ремонтно-будівельні роботи	Частковий аутсорсинг
	Від 5,5 до 6,4	4	Адміністративно-господарське забезпечення, юридичне забезпечення, ремонт будівельної техніки, управління маркетингом	Частковий аутсорсинг або власне виконання
Високий	6,4 і вище	7	Монтаж інженерних систем, матеріально-технічне постачання, стратегічне управління, управління фінансами, управління проектами, управління якістю, управління персоналом	Власне виконання

Для зручності інтерпретації даних комплексних показників за бізнес-процесами, їх було згруповано та представлено у вигляді табл. 3

Як видно з даних таблиці 3, на досліджуваних будівельних підприємствах доведено необхідність передачі на повний аутсорсинг (від 0 до 3,7 бали) бізнес-процесів «ІТ-забезпечення», «Забезпечення безпеки», «Сервісне обслуговування». Однозначним є рішення про часткову передачу бізнес-процесів «Будівництво об'єктів», «Капітальний ремонт» та «Ремонтно-будівельні роботи» на аутсорсинг. Крім того, з врахуванням критеріїв значимості бізнес-процесів, якості їх виконання та частки у витратах будівельного підприємства, ще чотири бізнес-процеси можуть бути передані на частковий аутсорсинг або виконуватись власними силами. Враховуючи неоднозначність рішення та відносно невелику частку у витратах на виконання цих бізнес-процесів, а також необхідність поступового трансформування підприємства з метою зменшення опору змінам, більш доцільно залишити ці процеси у власному виконанні.

Висновки з проведеного дослідження. Для прийняття рішення про передачу бізнес-процесу на аутсорсинг запропоновано використовувати комплексний показник, який враховує стратегічну значимість та якість виконання бізнес-процесу, що

формує якісний показник, а також коефіцієнт співвідношення витрат по бізнес-процесах, що виступає як кількісний показник обґрунтування передачі окремого бізнес-процесу на аутсорсинг. Для оцінки економічної ефективності застосування як повного, так і часткового аутсорсингу велике значення має вибір критерію ефективності. Крім того, в тому випадку, коли виявлено потребу передачі бізнес-процесу на частковий аутсорсинг (бізнес-процеси «Будівництво об'єктів», «Капітальний ремонт» та «Ремонтно-будівельні роботи»), необхідно вибрати ті роботи в рамках даного бізнес-процесу, які більш ефективно виконуються із застосуванням аутсорсингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Уткин Э.А. Управление бизнесом. Аутсорсинг и развитие компании / Э.А. Уткин // [Электронный ресурс] Справочник экономиста. – 2004. – № 1. – Режим доступа: <http://www.itbc.ru/articles/outsorsing.html>.
2. Хлебников Д. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы / Д. Хлебников // Компас промышленной реструктуризации. – 2004. – № 2. – С. 26–28.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.