

УДК 338.585:69.003

К. О. Спірідонова

кандидат економічних наук

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, м. Дніпропетровськ

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АУТСОРСИНГУ

У статті проаналізовано наявний інструментарій визначення доцільності запровадження аутсорсингу та розроблено практичні рекомендації щодо оцінювання ефективності використання аутсорсингу на будівельних підприємствах. Для встановлення економічної доцільності використання аутсорсингу стосовно певного бізнес-процесу запропоновано показник економічної доцільності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг. Особливу увагу приділено визначенню основних відмінностей між поняттями “аутсорсинг” та “субпідряд” у будівництві.

Ключові слова: аутсорсинг, субпідряд, будівництво, бізнес-процес, ефективність, економічна доцільність, прибуток.

I. Вступ

Вузька спеціалізація зовнішніх виробників чи постачальників передбачає значний досвід у виконанні бізнес-процесів, запровадженні інноваційних технологій, використанні найновіших методів організації та здійсненні робіт, що сприяють зменшенню витрат і відповідно зниженню вартості аутсорсингових послуг. Як і при аутсорсингу в інших галузях господарства, аутсорсинг у будівництві передбачає передання деяких функцій будівельного підприємства іншим компаніям: наприклад, контроль, підбір та управління персоналом, закупівля, технічне обслуговування будівельної, транспортної та іншої техніки. При цьому визначення ефективності економічного процесу має дуже важливе значення як з практичної, так і з теоретичної точки зору, оскільки є ключовим моментом в усьому різноманітті діяльності підприємства.

У сучасних умовах існують успішні приклади передання основної виробничої функції на аутсорсинг. Так, ряд економістів, зокрема С. О. Календжян, Д. М. Михайлов [3, с. 40; 4, с. 22], визначають, що в структурі аутсорсингових контрактів відбувається зміщення акценту від обслуговування початкових стадій виробничого процесу до наступних та завершальних стадій. Таким чином, підвищується роль аутсорсингу як засобу, що поєднує розділені процеси промислового виробництва. Як результат, використання аутсорсингу часто стає ефективнішим, ніж виконання аналогічних робіт власними силами. За даними дослідження [1, с. 12], обслуговування в спеціалізованій компанії обходиться приблизно на 20% дешевше, ніж утримання штату співробітників цього напрямку. На практиці застосовується безліч показників, що визначають різні аспекти оцінки економічної ефективності методів управління, у тому числі й аутсорсингу. На-

приклад, Б. О. Анікін для визначення доцільності запровадження аутсорсингу пропонує порівняти витрати на власне виробництво та витрати на замовлення послуги в аутсорсера [1, с. 157].

Однак, невирішеним залишається питання розробки практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності застосування аутсорсингу з урахуванням специфіки будівельної галузі.

II. Постановка завдання

Мета статті – розробити інструментарій визначення ефективності запровадження аутсорсингу на будівельних підприємствах.

III. Результати

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

Необхідно відмітити, що в будівництві широке розповсюдження отримали спрощені методи укладання тимчасових договорів підрядних робіт. При цьому ряд науковців ототожнюють поняття виробничого аутсорсингу в будівництві та субпідряду.

Крім того, залучення зовнішніх виконавців – саме постійних аутсорсерів, а не субпідрядників – може виступати однією з вимог інвестора, що є своєрідним видом страхування від ряду економічних ризиків.

На основі проведеного аналізу [6, с. 205; 7, с. 7–8; 8, с. 132–133] можна зазначити, що, на відміну від інших видів співробітництва (зокрема, виконання підрядних послуг у будівництві), аутсорсинг є тривалим обслуговуванням та закріплюється контрактом, що укладається терміном не меншим, ніж на

один рік та передбачає прийняття ризиків і відповідальності аутсорсингової компанії за якість виконання бізнес-процесів. Тобто аутсорсинг є частиною стратегії управління підприємством, а не лише видом партнерської взаємодії.

Таким чином, можна визначити, що стратегія аутсорсингу в будівництві передбачає прийняття планово-управлінських рішень на передання окремих видів робіт (послуг) стороннім організаціям з метою підвищення якості, рівня обслуговування, а також зниження собівартості й часу виконання та є частиною стратегії функціонування підприємства, оскільки має довгостроковий характер, що призводить до реорганізації організаційної структури будівельного підприємства, а, отже, передбачає визначення ефективності цих рішень.

Критеріями визначення економічної доцільності аутсорсингу можна вважати порівняння власних витрат на здійснення бізнес-процесу з вартістю цих робіт у аутсорсера.

У разі, якщо пропозиція виконавця за ціною дорівнює або нижче за величину витрат, які несе замовник при самостійному виконанні бізнес-процесу, можна вважати аутсорсинг економічно доцільним. Але аутсорсинг, що має на меті лише скорочення витрат, може мати як позитивний, так і негативний ефект. Отже, економічну доцільність аутсорсингу можна визначити методом розрахунку доданої вартості – це різниця між доходом, отриманим від продажу продукції або послуг кінцевому споживачеві, і сумою витрат на придбання послуг у аутсорсера. Таким чином, додана вартість включає повну вартість усіх зусиль підприємства на виготовлення продукції, а також весь прибуток, отриманий від цих зусиль. Вона враховує усі ресурси, які підприємство вкладає в кінцевий продукт, і оцінку додаткових можливостей підприємства з точки зору ринку. Додана вартість є кількісним вираженням продуктивності, і її збільшення в результаті застосування аутсорсингу свідчить про реальні кількісні вигоди, пов'язані зі співпрацею з аутсорсером.

Для оцінки економічної доцільності передачі на аутсорсинг окремого бізнес-процесу пропонується використовуватися такий показник:

$$ED_i(\text{аутс.}) = \frac{\Pi_i(\text{аутс.}) + \Delta IP}{\Pi_i(\text{вл.в.})},$$

де $ED_i(\text{аутс.})$ – економічна доцільність передачі і-го бізнес-процесу на аутсорсинг;

$\Pi_i(\text{аутс.})$ – прибуток від виконання і-го бізнес-процесу силами аутсорсингової компанії;

ΔIP – різниця між додатковими доходами та додатковими витратами, що виникли

внаслідок передачі і-го бізнес-процесу на аутсорсинг;

$\Pi_i(\text{вл.в.})$ – прибуток від виконання і-го бізнес-процесу власними силами;

i – номер бізнес-процесу, економічна доцільність передачі якого на аутсорсинг оцінюється.

Прибуток від виконання і-го бізнес-процесу силами аутсорсингової компанії може бути визначений з використанням формули:

$$\Pi_i(\text{аутс.}) = B_i - BP_i(\text{аутс.}),$$

де B_i – заявлена замовнику вартість (виручка від реалізації) від виконання і-го бізнес-процесу;

$BP_i(\text{аутс.})$ – заявлена вартість робіт аутсорсера за і-тим бізнес-процесом для будівельної компанії.

Прибуток від виконання і-го бізнес-процесу власними силами може бути визначений з використанням формули:

$$\Pi_i(\text{вл.в.}) = B_i - CB_i,$$

де CB_i – собівартість виконання робіт за і-им бізнес-процесом власними силами будівельного підприємства.

Різниця між додатковими доходами та додатковими витратами, що виникли внаслідок передачі і-го бізнес-процесу на аутсорсинг, розраховується за формулою:

$$\Delta IP = ID - IB,$$

де $ID - IB$ – додаткові доходи й витрати, що виникають у ході передачі і-го бізнес-процесу на аутсорсинг.

При цьому додатковим доходом може бути дохід від здачі в оренду обладнання, що вивільнилось, а додаткові витрати можуть виникнути у зв'язку з пошуком аутсорсера, укладанням угоди тощо.

Використовуючи цей метод, можна наочно побачити результат роботи в кількісному вираженні й відстежити результати при реалізації аутсорсингу. Але, на жаль, за допомогою доданої вартості не можна відстежити якісні критерії, що відносяться до пріоритетних.

При оцінюванні економічної ефективності важливе значення має вибір критерію ефективності. Для визначення ефективності аутсорсингу необхідно мати в розпорядженні деяку величину, що характеризує його ефективність, – критерій ефективності.

Критерій – це "ознака, на основі якої робиться визначення ефективності, класифікація об'єкта дослідження, вимір оцінки. Критерій є виміром якісного змісту явищ, процесів і відображає їх істотні характеристики" [5, с. 152]. Питання щодо критерію економічної ефективності є одними з центральних моментів теоретичних і методичних основ визначен-

ня ефективності, проте досі серед економістів не склалося єдиної думки про необхідність використання єдиного або декількох критеріїв для визначення ефективності.

Критерій ефективності повинен відображати основну мету застосування аутсорсингу та якнайповніше враховувати всі чинники, що впливають на ефективність застосування аутсорсингу.

Успішність діяльності підприємства із застосуванням аутсорсингу визначається такими категоріями, як доцільність, результативність і ефективність. Доцільність та результативність – це міра досягнення мети, а ефективність – це оптимізація витрат на її досягнення, що характеризує відношення отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, що забезпечили досягнення цього результату.

Якщо розглядати ефективність аутсорсингу як методу управління, то виділяють три підходи в науковій літературі [2, с. 4] до визначення ефективності методів управління:

- підхід до виміру ефективності як відношення результатів діяльності до витрат. За допомогою цього підходу визначається економічна ефективність методу управління відносно до будь-якого показника діяльності підприємства. Якщо говорити про оцінку ефективності як порівняння результатів і витрат на їх досягнення, то можна виділити дві постановки завдання: досягнення максимального результату при заданих витратах або досягнення мінімуму витрат при заданому ефекті;
- підхід до виміру ефективності в цілому за період до застосування методу управління і після. Так, якщо після впровадження аутсорсингу спостерігається зростання прибутку, це дає змогу зробити висновок про ефективність цього методу;
- комплексний підхід рекомендує порівнювати витрати на придбання результатів виконання функцій аутсорсером і витрати на власне виробництво.

Для оцінки власних витрат підприємства в основному використовується метод розрахунку витрат за процесами, оскільки саме він надає можливість зробити точні розрахунки фактичних витрат на кожний окремий бізнес-процес.

При цьому рекомендується враховувати тільки ті складові витрат, які можливо знизити при використанні аутсорсингу: витрати на персонал; витрати на виробничі площі; витрати на зберігання запасів; витрати на обладнання та виробничі потужності; витрати на управління.

Вибір конкретного показника зумовлено, передусім, специфікою методу. При цьому основним універсальним показником економічної ефективності будь-якого методу управління є співвідношення приросту прибутку і

витрат за аналізований період. Економічна ефективність визначається за формулою:

$$E_i = P_m - B_m,$$

де E_i – економічна ефективність від застосування методу управління за розрахунковий період;

P_m – вартісна оцінка результатів (економічний ефект) від застосування методу управління за розрахунковий період;

B_m – вартісна оцінка витрат, пов'язаних із застосуванням методу управління за розрахунковий період.

На розрахунок економічної ефективності великий вплив чинить оцінка структури його складових. Як правило, економічний ефект від застосування методу управління складається з двох компонентів:

$$E_i = E_p + E_n,$$

де E_i – економічна ефективність від застосування методу управління в розрахунковому періоді; i – розрахунковий період;

E_p – прямий економічний ефект від застосування методу управління в розрахунковому періоді;

E_n – непрямий економічний ефект від застосування методу управління в розрахунковому періоді.

Прямий економічний ефект може бути виражений у натуральних, вартісних і трудових показниках, а також у їх поєднаннях, коли в результаті використання методу управління зростає продуктивність праці, розширюється номенклатура продукції або послуг, скорочуються витрати тощо. Так, однією з головних причин застосування аутсорсингу в Україні є значне скорочення витрат, що надає застосування цього інструменту.

Непрямий економічний ефект від застосування аутсорсингу проявляється опосередковано, іноді через ланцюжок різних проміжних вторинних чинників. Оцінка ефективності має на меті облік сукупного ефекту від використання того або іншого методу. Виділяють такі види прямих і непрямих ефектів [2, с. 5]:

- економічний (скорочення витрат у вартісному виразі, зростання виручки тощо);
- соціальний (наприклад, поліпшення системи мотивації персоналу);
- маркетинговий (збільшення частки ринку, підвищення швидкості проходження замовлення);
- ресурсний (наприклад, економія ресурсів, скорочення часу ухвалення управлінських рішень, можливість кращого ресурсного забезпечення ключових бізнес-процесів (ресурсовіддача) тощо);
- структурний (поліпшення взаємодії між підрозділами тощо).

Світова практика показує, що деякі методи управління впроваджуються навіть за

відсутності прямого економічного ефекту, за умови отримання високого непрямого.

Оцінити економічний ефект, особливо непрямий, на практиці буває складно. Тому для оцінювання окремих показників, що входять до складу загального економічного ефекту, часто застосовують метод експертних оцінок, при якому замість кількісного розрахунку показника прибігають до думки спеціалістів (експертів) відносно оптимістичних, песимістичних і найбільш вірогідних його значень (наприклад, для оцінки підвищення якості продукції).

Оцінювання власних витрат на виробництво продукції або послуг все частіше здійснюють за допомогою методу розрахунку витрат за процесами, оскільки саме він дає можливість провести точні розрахунки фактичних витрат на виконання кожного окремого бізнес-процесу. При цьому необхідно враховувати лише ті витрати, які зникають при успішно проведеному аутсорсинг-проєкті, наприклад: витрати на персонал, на зберігання запасів, на засоби виробництва, на управління тощо. Також обов'язковим є розгляд альтернативних витрат, що є витратами, пов'язаними з власним виробництвом, які зникають при аутсорсингу або спрямовуються для розвитку інших видів діяльності підприємства. Необхідно також з'ясувати, чи не виникнуть у підприємства додаткові витрати вже після передачі процесу на аутсорсинг.

Для підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств необхідно визначити основні критерії обґрунтування доцільності використання системи аутсорсингу:

- визначення значення кожного бізнес-процесу для підприємства: питома вага в чистому доході, складність виконання, собівартість робіт, забезпечення ресурсною базою;
- виявлення бізнес-процесів, які неможливо виконувати на достатньому рівні якості з оптимальними витратами, та які потребують залучення дефіцитних ресурсів, обладнання, висококваліфікованої робочої сили. Більшість підприємств будівельної галузі рідко мають власний парк транспортної техніки, маркетингові та юридичні служби та професіоналів-логістів;
- критерії відмови від аутсорсингу через відсутність надійних постачальників будівельної послуги, можливу потенційну залежність від постачальника, зниження оперативності прийняття управлінських рішень і контролю.

Для підвищення ролі 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.

При цьому основними перевагами, що дає підприємству застосування аутсорсингу, є зниження витрат на виконання бізнес-процесів і можливість отримання додаткових доходів. Оскільки збільшення доходів має доволі обмежений характер та безпосередньо залежить від обсягу замовлень, платоспроможності споживачів, виробничої потужності підприємства, ємності ринку збуту, важливим шляхом підвищення ефективності діяльності підприємств на основі застосування аутсорсингу є управління витратами.

IV. Висновки

На основі аналізу літературних джерел визначено, що, на відміну від інших видів співробітництва (зокрема, виконання підрядних послуг у будівництві), аутсорсинг є тривалим обслуговуванням і закріплюється контрактом, що укладається терміном не меншим, ніж на один рік та передбачає прийняття ризиків і відповідальності аутсорсингової компанії за якість виконання бізнес-процесів.

Для оцінювання економічної доцільності передання на аутсорсинг певного бізнес-процесу запропоновано шляхом визначення показника, що базується на співвідношенні прибутку від виконання бізнес-процесу силами аутсорсингової компанії та прибутку від виконання бізнес-процесу власними силами, а також різницю між супутніми операційними доходами й супутніми операційними витратами, що виникають при запровадженні аутсорсингу.

Список використаної літератури

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособ. / Б. А. Аникин. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
2. Аутсорсинг бизнес-процессов: “за” и “против” : реферат статьи Джоша Берсина (Bersin J. Business Process Outsourcing: Pros & Cons) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.obs.ru/prj/librarian/chieflearningofficer/2005/aprel>.
3. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности в деятельности компаний / С. О. Календжян. – Москва : Дело, 2003. – 272 с.
4. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса / Д. М. Михайлов. – Москва : КНОРУС, 2006. – 256 с.
5. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
6. Скакун В. А. Оптимізація фінансових потоків при аутсорсингу бізнес-процесів у будівництві / В. А. Скакун // Економічний простір. – 2009. – № 22/1. – С. 204–214.
7. Софриков А. В. Методы и механизмы повышения эффективности деятельности строительной организации с использованием аутсорсинга : автореф. дис. ...

- канд. экон. наук / А. В. Софриков. – Москва : ГУУ, 2008. – 18 с.
8. Фісуненко П. А. Порівняння економічної сутності аутсорсингу та субпідряду в ді-

яльності будівельних підприємств / П. А. Фісуненко, Є. П. Морозова // Вісник ДДФА. – 2011. – № 2 (26). – С. 131–135.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2014.

Спиридонова К. А. Инструментарий определения эффективности аутсорсинга

В статье проанализирован существующий инструментарий определения целесообразности внедрения аутсорсинга и разработаны практические рекомендации по оценке эффективности использования аутсорсинга на строительных предприятиях. Для установления экономической целесообразности использования аутсорсинга по отношению к определенному бизнес-процессу предложен показатель экономической целесообразности передачи бизнес-процесса на аутсорсинг. Особое внимание уделено определению основных отличий между понятиями “аутсорсинг” и “субподряд” в строительстве.

Ключевые слова: аутсорсинг, субподряд, строительство, бизнес-процесс, эффективность, экономическая целесообразность, прибыль.

Spiridonova K. Instrument of Outsourcing Efficiency Determination

The article is devoted to analysis of the existing instruments of determination of outsourcing implementation feasibility and working out practical recommendations of estimation of outsourcing efficiency in the building companies. Unlike other types of cooperation outsourcing is a long-term service for a period not less than one year and involves taking risks and responsibility by outsourcing company for the quality of the business-processes execution so it leads to reorganization of the organizational structure of the construction company, and thus involves determining the effectiveness of these solutions. Outsourcing is a part of business strategy, not just the kind of partner interaction. Outsourcing strategy in building involves taking planning and management decision considering transfer of certain types of works (services) to outside organization in order to increase quality, service as well as reduce expenses and time of implementation. However, there are both additional income and additional costs connected with outsourcing, primarily aimed at monitoring compliance with production technology and quality of products. Economic feasibility of outsourcing can be determined by calculating the added value – the difference between the income received from the products or services sale to the final consumer, and the sum of the costs of acquisition services from outsourcer. The index of economic feasibility of business-processes transmission in outsourcing based not only on comparing the profit from making business-process by forces of outsourcing company with the profit from its making by own forces, but also considers the gap between additional operation incomes and expenses in case of transmission of business-process in outsourcing was offered. It allows determine economic feasibility of outsourcing usage considering certain business-process and take reasoned managerial decision on this basis. Special attention is paid to determination of main differences between terms “outsourcing” and “subcontract” in building industry.

Key words: outsourcing, subcontract, building industry, business-process, efficiency, economic feasibility, profit.