

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ
ГАЛУЗІ

Дугінець Г.В. к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Київський національний торговельно-економічний університет (Україна)

Морозова Є.П. аспірант кафедри міжнародної економіки державного вищого навчального закладу «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури» (Україна)

Дугінець Г.В., Морозова Є.П. Оцінка ефективності впровадження інноваційного аутсорсингу підприємствами будівельної галузі. У статті проведено дослідження щодо оцінки ефективності впровадження інноваційного аутсорсингу будівельними підприємствами, в результаті якого було встановлено, що підприємства застосовують метод оцінки, в основі якого лежить принцип «витрати аутсорсера повинні бути менше витрат власного підрозділу». Доведено, що ефективним методом оцінювання ефективності впровадження інноваційного аутсорсингу є збалансована система показників (ЗСП), яка являє собою інструмент стратегічного та оперативного управління, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі з поточними бізнес-операціями, а також здійснювати поточний контроль за реалізацією прийнятої стратегії. Для кількісної оцінки інноваційного синергетичного ефекту була скорегована методика аналізу економічної доданої вартості, пов'язаної з діяльністю інтегрованого науково-виробничого об'єднання, що складається з підприємства-замовника і пулу розробників у сфері інновацій (дослідницької мережі). Доведено, що критерій економічної доданої вартості є одним з найбільш ефективних методів оцінки грошових потоків, які формуються в діяльності підприємства, та є також індикатором якості управлінських рішень.

Ключові слова: інноваційний аутсорсинг, оцінка ефективності, будівельне підприємство, додана вартість.

Дугінець А.В., Морозова Е.П. Оценка эффективности внедрения инновационного аутсорсинга предприятиями строительной отрасли. В статье проведено исследование по оценке эффективности внедрения инновационного аутсорсинга строительными предприятиями, в результате которого было установлено, что предприятия применяют метод оценки, в основе которого лежит принцип «затраты аутсорсера должны быть меньше затрат собственного подразделения». Доказано, что эффективным методом оценивания эффективности внедрения инновационного аутсорсинга является сбалансированная система показателей (ССП), которая представляет собой инструмент стратегического и оперативного управления и позволяет связать стратегические цели с текущими бизнес-операциями, а также осуществлять текущий контроль за реализацией принятой стратегии. Для количественной оценки инновационного синергетического эффекта была скорректирована методика анализа экономической добавленной стоимости, связанной с деятельностью интегрированного научно - производственного объединения, состоящего из предприятия-заказчика и пула разработчиков в сфере инноваций (исследовательской сети). Доказано, что критерий экономической добавленной стоимости является одним из наиболее эффективных методов оценки денежных потоков, которые формируются в деятельности предприятия, и также индикатором качества управленческих решений.

Ключевые слова: инновационный аутсорсинг, оценка эффективности, строительное предприятие, добавленная стоимость.

Duginets G., Morozova E. Evaluating the effectiveness of implementation of the innovative outsourcing by enterprises of the construction industry. In this article a study was conducted to assess the effectiveness of the implementation of innovative construction companies outsourcing, which found that companies use an evaluation technique based on the principle of "outsourcing costs should be less than the expenses of own units." The Balanced Scorecard (BSC), which is a tool for strategic and operational management that allows you to link strategic objectives to current business operations, as well as to conduct ongoing monitoring of the implementation of the strategy adopted, was proved to be an effective method of estimating the effectiveness of implementation of innovative outsourcing. For a quantitative evaluation of innovative synergies was adjusted the technique of analyzing the economic added value associated with the activities of an integrated scientific - production association, which consists of the customer company and the pool of developers in the field of innovation (research network). It is proved that the criterion of economic added value is one of the most effective methods of assessing cash flow formed within the enterprise, as well as an indicator of quality of managerial decisions.

Keywords: innovative outsourcing, performance evaluation, construction company, added value.

Постановка проблеми. Одним з найбільш пріоритетних напрямків стало розвитку підприємств будівельної галузі в конкурентних умовах є перехід від управління науково-технічною політикою, що базується на використанні власних ресурсів, до інноваційного типу розвитку, заснованому на залученні людського капіталу, інтелектуальних ресурсів і передових технологій сторонніх організацій. Загальносвітовим трендом є відмова від безумовного пріоритету внутрішньої інноваційної діяльності і залучення дослідницьких структур (університетів, академічних і галузевих НДІ) до інноваційної діяльності підприємств. В основі реалізації даного підходу знаходиться зміна структури і функцій управління інноваційною діяльністю підприємств, а також їх зовнішніх і внутрішніх організаційних господарських зв'язків у сфері інновацій. Важливо відзначити, що системні зміни в інноваційній діяльності будівельних підприємств спрямовані на об'єднання інтересів замовника і аутсорсера у створенні нової вартості в результаті інноваційного аутсорсингу, що є відмінністю від подібного об'єднання інтересів у результаті традиційних форм виробничої кооперації, наприклад, підряду.

Дослідження сучасної практики інноваційного розвитку зарубіжних підприємств дозволяє зробити висновок, що інструментарій інноваційного аутсорсингу досить широко застосовується в цілях оптимізації їх діяльності. При цьому необхідно відзначити, що у вітчизняній практиці аутсорсинг як спосіб інтенсифікації інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів, застосовується вкрай рідко і знаходиться на початковій стадії розвитку. Таким чином, оцінка ефективності впровадження інноваційного аутсорсингу підприємствами будівельної галузі є важливою проблемою, від вирішення якої залежить можливість підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних та методичних засад використання аутсорсингу займалися Б.О.Анікін, Д.Берсін, Ж.-Л.Бравар, А.В.Бусигін, П.Готтшальк, М.Донелланн, Е.Йордон, С.О.Календжян, С.Клементс, Д.М.Михайлов, Р.Морган, І.Л.Руда, О.С.Северов, Дж.Хейвуд. Особливості застосування аутсорсингу розглянуто в працях російських та українських вчених-економістів: О.М.Анісімової, О.В.Гаврилюк, А.Н.Галлямова, Г.В.Дугінець, А.Г.Загороднього, О.В.Зозульова, В.І.Кожушка, Є.М.Куцина, О.І.Микала, Г.О.Партіна, В.В.Синяєва, В.А.Скакуна, О.В.Софрікова, П.А.Фісуненка, Н.І.Чухрай. Питання ефективності інноваційної діяльності розглядалися в роботах таких провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Л.Л. Антонюк, І.В. Вахович, П. Гарднер, Н.П. Денисенко, П. Друкер, С.М. Ілляшенко, П.Г. Перерва, Р. Ратвел, Х. Рігс, В.С. Савчук, Б. Твісс, В.Г. Федоренко, Х. Хартман, Й. Шумпетер та ін.; а проблемами, пов'язаними з управлінням розвитком підприємств будівельної галузі, займалися В.І.Анін, Н.І.Верхоглядова, В.Т.Вечеров, А.Ф.Гойко, П.І.Дмитриченко, О.В.Кухленко, В.Р.Млодецький, Т.В.Момот, Ю.В.Орловська, А.А.Пересада, В.І.Торкатюк, Р.Б.Тян та інші. Але проведений аналіз існуючих напрацювань свідчить про недостатню розробку принципово важливих питань щодо особливостей впровадження інноваційного аутсорсингу будівельними підприємствами та формування комплексної системи оцінки ефективності зазначеного процесу.

Таким чином, метою дослідження є дослідження проблем, пов'язаних з оцінкою ефективності впровадження аутсорсингу як інноваційної форми інтеграції науки і виробництва на підприємствах будівельної галузі.

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Викладання основного матеріалу. У ході аналізу підходів і методів оцінки ефективності впровадження інноваційного аутсорсингу будівельними підприємствами, було встановлено, що підприємства застосовують метод оцінки, в основі якого лежить принцип «витрати аутсорсера повинні бути менше витрат власного підрозділу». Підприємства, застосовуючи даний принцип, розробляють методіку 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 реальних показників фірма-замовник вже не має. Тому дана методіка оцінки роботи аутсорсера недостатньо коректна.

На думку авторів, ефективним методом оцінювання ефективності впровадження інноваційного аутсорсингу є збалансована система показників (ЗСП), яка являє собою інструмент стратегічного та оперативного управління, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі з поточними бізнес-операціями, а також здійснювати поточний контроль за реалізацією прийнятої стратегії. Однак для управління аутсорсингом недостатньо оцінювати його тільки з позиції забезпечення якості, необхідно мати набір показників у різних площинах і з різних позицій, за допомогою яких можна було б описати стратегію розвитку аутсорсингу.

Проведене зіставлення інструментів і методів оцінки ефективності діяльності підприємства дозволило визначити можливість і доцільність застосування ЗСП для оцінки ефективності впровадження аутсорсингу. Концепція ЗСП відрізняється від інших концепцій тим, що стратегія компанії охоплює набір і фінансових, і нефінансових показників, при цьому кожен показник є ланкою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків між індикаторами вже зробленого і показниками того, що буде зроблено.

Технологія впровадження ЗСП аутсорсингу має свої специфічні особливості, які обумовлені тим, що аутсорсингові підприємства та підприємства-замовники є юридично незалежними підприємствами, однак, якщо замовник передає певний процес на зовнішнє виконання аутсорсеру, то замовник повинен гарантувати виконання переданих функцій або бізнес-процесів і забезпечити відповідне управління такими процесами.

У зв'язку з цим виникає необхідність у досягненні синергізму між аутсорсинговими підприємствами та підприємствами-замовниками, який може бути досягнутий тільки за умови ефективної взаємодії, де основним фактором успіху служить висока задоволеність клієнтів. Процес створення ЗСП аутсорсингу для учасників аутсорсингових взаємин доцільно проводити в чотири етапи.

На першому етапі з метою створення умов для розробки та впровадження збалансованої системи показників інноваційного аутсорсингу (ЗСП ІА) необхідно визначити місце цієї системи у взаєминах між аутсорсером і замовником. Вона повинна базуватися на вже розробленій стратегії і служити інструментом її впровадження. При цьому необхідно провести стратегічний аналіз інноваційного аутсорсингу і сформулювати перспективу його розвитку на майбутнє.

Доцільно для здійснення координації робіт зі створення, впровадження та управління ЗСП ІА сформувати проектну команду, в якій повинні бути задіяні працівники з числа провідних менеджерів підприємства.

Після встановлення всіх параметрів необхідно вибрати таку структуру ЗСП ІА, яку можна інтегрувати в поточну діяльність підприємства для досягнення синергетичного ефекту від застосування різних систем. Важливим завданням, яку має вирішити проектна команда до початку створення ЗСП ІА, є виявлення та оцінка критичних чинників успіху, тобто факторів, що ускладнюють або перешкоджають впровадженню ЗСП ІА.

Другий етап - проведення стратегічного аналізу аутсорсингу, на якому необхідно оцінити існуючу стратегію аутсорсингу, яка вже визначена; проаналізувати стратегічні наміри учасників аутсорсингових взаємин, які можна оцінити різними інструментами аналізу. Одним з найбільш відповідних інструментів для уточнення сформованої стратегії і визначення стратегічних цілей аутсорсингу, а також ключових позицій базової стратегічної орієнтації аутсорсингу, є СВOT-аналіз.

На третьому етапі проводиться розробка ЗСП ІА, де необхідно визначити стратегічні цілі, які переводять стратегію в набір точних і ясних цільових формулювань, відповідних тій або іншій перспективі. Від того, як будуть сформульовані стратегічні цілі, які є основою побудови ЗСП ІА, залежить вся подальша робота з її побудови.

Далі необхідно визначити перспективи і сформулювати карту стратегії, за допомогою якої визначаються і ресструються причинно-наслідкові зв'язки між перспективами, а також проводиться опис стратегічних цілей аутсорсингу та визначення підконтрольних показників.

Для того щоб однозначно оцінити зміст стратегічних цілей, а також ступінь досягнення цілей, необхідно вибрати відповідні показники. При створенні ЗСП ІА необхідно розглянути безліч показників, які вже на ранньому етапі дозволять визначити, які з них повинні бути включені до системи [1]. Далі необхідно визначити цільові значення показників. Стратегічна мета буде вважатися повністю побудованою тільки після встановлення цільового значення кожного показника, що входить до ЗСП ІА. Останнім кроком при створенні ЗСП ІА є розробка стратегічних заходів. Тут необхідно визначити, які стратегічні заходи можна і потрібно реалізувати в першу чергу, а які надалі. Після оцінки ресурсів і розстановки пріоритетів можна розробити план дій з докладним описом кожного заходу.

Останнім і найскладнішим етапом є забезпечення застосування ЗСП аутсорсингу усіма учасниками аутсорсингових взаємин.

На даному етапі необхідно вибрати модель постановки ЗСП ІА. Вважаємо, що при його впровадженні доцільно скористатися концепцією етапів. Зрозуміло, що впровадження будь-якої системи управління - це стрес не тільки для компанії, але і для будь-якого співробітника. Тому важливим моментом, що сприяє успішному здійсненню проекту, є отриманий позитивний досвід вже на першому етапі впровадження ЗСП ІА. Для того, щоб ЗСП аутсорсингу діяла не як система показників, а як концепція менеджменту, необхідно впровадити її в усі системи, що існують на підприємстві (управління, планування, звітність, облік).

Слід зазначити, що інноваційний аутсорсинг - явище, яке формується в умовах розвитку підходів до управління інноваційною діяльністю виробничого підприємства. Процес впровадження інноваційного аутсорсингу в діяльність підприємства будівельної галузі є особливою формою управлінського консалтингу. Він 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. У цьому випадку вони стикаються з необхідністю розробки структурно цілісних проектів, націлених на вирішення інноваційних проблем [2]. Важливо відзначити, що такі проблеми практично завжди бувають комплексними, що є ще одним доказом необхідності використання проектного підходу - комплексного по суті. У цьому зв'язку пропонується розглядати інноваційний аутсорсинг як одну з форм інноваційного розвитку, яка являє собою розробку самостійного проекту. Процес формування такого проекту може мати комбіновану форму, тобто виконуватися на умовах поєднання зусиль внутрішніх та зовнішніх консультантів і в цьому випадку він є прерогативою комбінованого консалтингу.

З існуючих або пропонованих до використання типів консалтингу до інноваційного аутсорсингу найбільш близький інформаційно-аналітичний консалтинг. Він створює основу для управління процесом впровадження інноваційного аутсорсингу, формалізує проблематику, яка має бути розглянута на його основі. При цьому сам аутсорсинг набуває двох форм:

- зовнішній аутсорсинг;
- комбінований аутсорсинг.

Оскільки проект аутсорсингу являє собою одну з різновидів консалтингового проекту, при його розробці слід керуватися загальними принципами, властивими проектному підходу і, зокрема, фундаментальним, методологічним принципом - принципом існування проектного знання.

У сукупності цих стадій особлива роль належить стадії ініціалізації проекту, так як в її рамках здійснюється ідентифікація і діагностика зовнішніх і внутрішніх факторів - передпроектна діагностика впровадження інноваційного аутсорсингу, яка характеризується наступними особливостями:

1. Її метою є визначення комплексу проблем, які рекомендується здійснювати на основі рішення щодо впровадження інноваційного аутсорсингу.

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

2. Вона диференціює фактори, що обумовлюють потребу у вирішенні конкретних проблем, з виділенням внутрішніх і зовнішніх факторів. На практиці ці фактори можуть вивчатися в рамках аналізу середовища підприємства будівельної галузі, який проводиться традиційними методами, але з урахуванням того, що для діагностики проблем необхідний не тільки аналіз, а й прогноз розвитку середовища.

3. Діагностика проводиться з використанням певного методичного інструментарію, рекомендованого до використання при вирішенні задач такого роду і включає в себе укрупнені методи. Відсутність необхідності у використанні більш точних методів, що надають деталізовані оцінки, обумовлено самим характером діагностики - передпроектним [3].

По завершенні передпроектної діагностики слід приступати до розробки концепції проекту впровадження інноваційного аутсорсингу. Концепція формується на основі взаємоузгодження трьох аспектів:

- проблем підприємства будівельної галузі, оформлених у вигляді задуму;
- обсягу ресурсів, які можуть бути залучені до реалізації заходів з вирішення даних проблем (включаючи ресурси всіх видів);
- очікуваних результатів, досягнення яких забезпечить вирішення проблем, виявлених в ході передпроектної діагностики.

Розроблену концепцію впровадження інноваційного аутсорсингу слід підготувати для її 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 проєкту аутсорсингу. Важливо підкреслити, що проєктовані заходи потребують саме двохстадійної діагностики. Це обумовлено наступними обставинами [4]:

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. Підвищеною ринковою динамікою в тих областях 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.

Після розробки заходів настає стадія реалізації проєкту аутсорсингу, по завершенні якої необхідно здійснювати процедури контролю.

У рамках контролю 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 проєкту та отриманих результатів [5].

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 залучення нових консалтингових послуг або розробки додаткового аутсорсингового проєкту.

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 інноваційного аутсорсингу, які виражаються:

- у розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- у збільшенні інформаційної бази системи управління ним;
- у придбанні додаткових знань, багато з яких були практично втілені;
- у придбанні підприємством управлінських навичок, часто універсальних.

Не буде перебільшенням наступний висновок - реалізація проєктів аутсорсингу сприяє розвитку інтелектуального потенціалу підприємства у всій сукупності його складових.

Слід зазначити, що організаційно-економічний механізм впровадження інноваційного аутсорсингу в діяльність підприємств будівельної галузі, представляє собою комплекс його ефективно взаємодіючих елементів. Дія організаційно-економічного механізму аутсорсингу полягає в отриманні синергетичного ефекту від взаємодії його організаційного та економічного елементів на основі:

1) реінжинірингу існуючої організаційної структури підприємства;

2) зниження витрат на реалізацію необхідної функції підприємства - замовника аутсорсингу при передачі її на аутсорсинг з дотриманням обумовлених у договорі аутсорсингу умов щодо якості при здешевленні його реалізації у аутсорсера внаслідок дії ефекту масштабу діяльності, що виникає на основі його глибокої спеціалізації і одночасної реалізації декількох аутсорсинг-проєктів для підприємств.

Як і будь-який механізм, інноваційний аутсорсинг має переваги та недоліки, а рішення про його застосування має бути прийнято на підставі аналізу сукупності розв'язуваних підприємством-замовником завдань [6]. Запропонована в роботі процесна модель прийняття рішення про можливість застосування інноваційного аутсорсингу для суб'єкта підприємництва і як його основа - організаційно-економічний механізм аутсорсингу - формалізує процес прийняття рішення про використання аутсорсингу і забезпечує взаємовигідне співробітництво обох його учасників.

Економічний механізм організації аутсорсингу на досліджуваних підприємствах включає в себе наступні види робіт [7]: структурування основних і допоміжних функцій і бізнес-процесів, виявлення ключових компетенцій, аналіз ринку послуг аутсорсингу, якісне обґрунтування аутсорсингу окремих функцій або бізнес-процесів, прийняття експертного рішення про використання аутсорсингу; вибір форми організації взаємодії з аутсорсером (відкритий, закритий аутсорсинг) з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей підприємства; оцінка пропозицій аутсорсерів, запит інформації у потенційних постачальників послуг, вибір партнера-аутсорсера.

Рішення про використання аутсорсингу завжди пов'язане з певним ризиком, а реальність отримання негайної вигоди у вигляді скорочення витрат викликає чималі сумніви. Тим не менше, використання інноваційного аутсорсингу сьогодні - це об'єктивна вимога зовнішнього середовища, у багатьох ситуаціях - запорука виживання підприємства будівельної галузі.

Ухваленню рішення про передачу інноваційних бізнес-процесів на аутсорсинг повинен передувати економічний аналіз ефективності такого рішення, який, на нашу думку, може бути здійснений шляхом зіставлення витрат на реалізацію даної функції при передачі її на аутсорсинг з витратами на її реалізацію підприємством-замовником.

Як було встановлено раніше, застосовується безліч показників, що визначають різні аспекти оцінки економічної ефективності методів управління інноваціями, в тому числі і аутсорсингу. Вибір конкретного показника обумовлюється, насамперед, специфікою методу. При цьому основним універсальним показником економічної ефективності будь-якого методу управління є співвідношення приросту прибутку і витрат за аналізований період.

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

$$P_t = EM + S_{vt}, \quad (1)$$

де P_t - економічний ефект від застосування методу управління в t році;

EM - прямий економічний ефект від застосування методу управління у розрахунковому періоді;

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Svt - непрямий економічний ефект від застосування методу управління у розрахунковому періоді.

Прямий економічний ефект може виражатися в натуральних, вартісних і трудових показниках, а також в їх поєднаннях, коли в результаті використання методу управління зростає продуктивність праці, розширюється номенклатура виробленої продукції або послуг, скорочуються витрати і т.п. Так, однією з основних причин застосування аутсорсингу в Україні, є значне скорочення витрат при управлінні інноваційною діяльністю [7].

Непрямий економічний ефект від впровадження аутсорсингу проявляється опосередковано, іноді через ланцюжок різних проміжних вторинних факторів. Оцінка ефективності методів управління передбачає врахування сукупного ефекту від використання того чи іншого методу. Виділяють наступні види ефектів [8]:

- економічний (скорочення витрат у вартісному вираженні, зростання виручки та ін);
- соціальний (наприклад, поліпшення системи мотивації персоналу);
- маркетинговий (збільшення частки ринку, підвищення швидкості проходження замовлення);
- ресурсний (наприклад, економія ресурсів за рахунок повторного використання одного разу знайдених рішень, скорочення часу прийняття управлінських рішень, можливість кращого ресурсного забезпечення ключових процесів і ін.);
- структурний (поліпшення взаємодії між підрозділами тощо).

Таким чином, неефективне управління впровадженням інноваційного аутсорсингу являє собою серйозну загрозу досягнення кінцевих цілей, навіть якщо всі аспекти, що стосуються умов угоди про аутсорсинг, технологічні та інформаційні рішення успішно реалізовані.

Графік, представлений на рис. 1, відображає вплив якості управління впровадженням інноваційного аутсорсингу на ефективність діяльності будівельного підприємства.

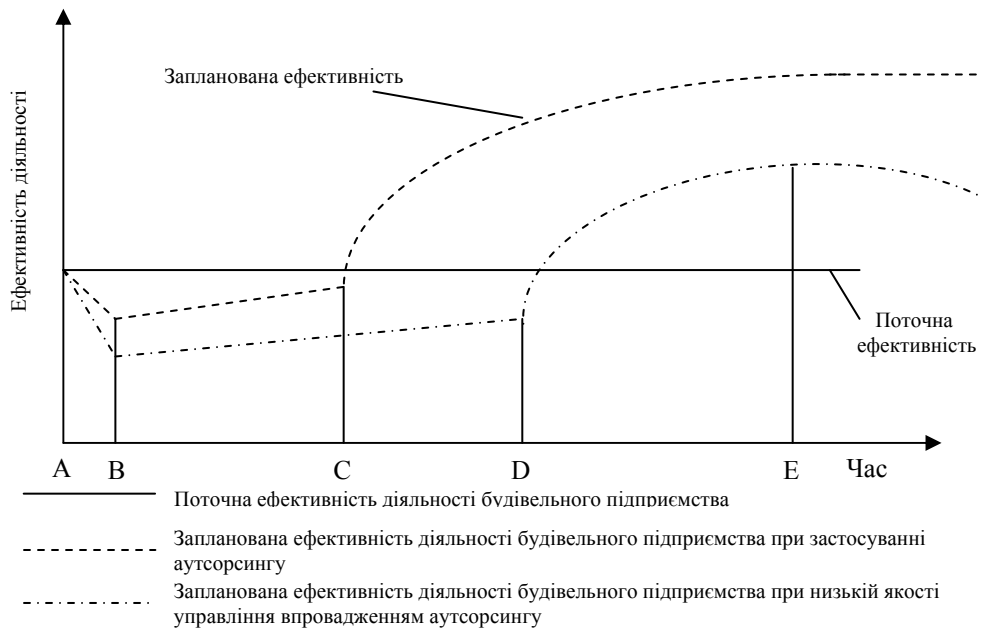


Рис. 1. Залежність ефективності діяльності будівельного підприємства від якості управління впровадженням інноваційного аутсорсингу

На рисунку 1 наочно видно провал ефективності внаслідок неефективного управління процесами, пов'язаними з впровадженням аутсорсингового проекту на підприємстві. Так, точкою А позначено початок впровадження інноваційного аутсорсингу. При цьому відбувається неминуче наростаюче падіння ефективності на деякий період (до точки В), тривалість якого залежить від масштабу процесів, що переводяться на аутсорсинг і, відповідно, необхідних змін в системі управління підприємством. При цьому діапазон втрати ефективності бізнесу істотно вище, якщо організаційне управління впровадженням аутсорсингу не відбувається належним чином. Наступним за часом етапом відбувається безпосередньо впровадження інноваційного аутсорсингу, яке пов'язане з повільним (у міру налаштування всіх процесів, переданих на аутсорсинг) відновленням ефективності діяльності будівельного підприємства до початкового стану.

При застосуванні комплексу системних заходів організаційного характеру при впровадженні аутсорсингу, налаштування нових процесів відбувається швидше (точка С на графіку), у разі відсутності даного комплексу заходів, або його неповного характеру, впровадження аутсорсингу триває довше, а відновлення ефективності діяльності до первісного рівня відбувається повільніше (до точки D на графіку). Далі, в разі адекватного управління впровадженням аутсорсингу по мірі запуску всіх процесів, переданих на аутсорсинг, відбувається нарощування ефективності бізнесу до проектного рівня і подальше підтримання цього рівня. У разі ж недостатності заходів з ефективного управління впровадженням, по-перше, може не відбутися досягнення запланованого рівня ефективності, оскільки процеси, передані на аутсорсинг, не працюватимуть злагоджено з організацією-замовником, внутрішньо чинить опір змінам, а по-друге, може статися відкат з досягнутих позицій (з точки Е на графіку) в силу ефекту недовговічності проведених перетворень.

Незважаючи на те, що означені проблеми досить серйозні, їх цілком можливо подолати із застосуванням системного підходу. За наявності інформації про існуючі умови реалізації аутсорсингу, появу багатьох управлінських проблем можна попередити, а розвиток інших нівелювати на ранній стадії.

Далі для кількісної оцінки інноваційного синергетичного ефекту була скорегована методика аналізу економічної доданої вартості, пов'язаної з діяльністю інтегрованого науково-виробничого об'єднання, що складається з підприємства-замовника і пулу розробників у сфері інновацій (дослідницької мережі). Критерій економічної доданої вартості є одним з найбільш ефективних методів оцінки грошових потоків, які формуються в діяльності підприємства. Показник економічної доданої вартості - Economic Value Added (EVA), є індикатором якості управлінських рішень і розраховується за формулою:

$$EVA = NOPAT - C = NOPAT - WACC \times CE, \quad (2)$$

де NOPAT (Net Operating Profit After Tax) - чистий прибуток, отриманий після сплати податку на прибуток;

C (Cost Of Capital) - ціна капіталу підприємства;

WACC (Weight Average Cost Of Capital) - середньозважена вартість капіталу;

CE (Capital Employed) - інвестований капітал.

Для здійснення оцінки впровадження інноваційного аутсорсингу в діяльність будівельного підприємства ця методика була

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

видозмінена. Введено наступні позначення:

ЕДВ - економічна додана вартість підприємства до переходу до управління діяльністю на основі інноваційного аутсорсингу;
 ЕДВ_т - економічна додана вартість підприємства після переходу до управління діяльністю на основі інноваційного аутсорсингу;
 П - прибуток підприємства до переходу до управління діяльністю на основі інноваційного аутсорсингу;
 П_т - прибуток підприємства після переходу до управління діяльністю на основі інноваційного аутсорсингу;
 Сп - ставка оподаткування прибутку;
 СВК - середньозважена вартість капіталу підприємства;
 К - величина капіталу підприємства до переходу до управління діяльністю на основі інноваційного аутсорсингу;
 К_т - величина капіталу підприємства після переходу до управління діяльністю на основі інноваційного аутсорсингу.
 Тоді:

$$ЕДВ = П \times (1 - С_{п}) - СВК \times К, \quad (3)$$

$$ЕДВ_{т} = П_{т} \times (1 - С_{п}) - СВК \times К_{т}. \quad (4)$$

Під економічною складовою інноваційного синергетичного ефекту розуміємо приріст економічного ефекту від реалізації діяльності підприємствами на основі впровадження інноваційного аутсорсингу в порівнянні з вихідним варіантом їх функціонування. У прийнятих позначеннях це буде виглядати наступним чином:

$$\Delta EДВ = EДВ_{т} - EДВ = \Delta П \times (1 - С_{п}) - \Delta К \times СВК \quad (5)$$

Це вираз показує, що економічний ефект від інтеграції господарюючих суб'єктів на основі інноваційного аутсорсингу дорівнює приросту прибутку, зменшеному на добуток капіталу, інвестованого в інтеграцію, і ціни капіталу підприємства-замовника.

Відповідно до даного підходу, інноваційна складова ефекту від аутсорсингу, що характеризується приростом інноваційного потенціалу, є свого роду мультиплікатором для економічного ефекту від аутсорсингу. Використання цих показників для аналізу діяльності науково-виробничих об'єднань дозволяє, незалежно від специфіки і структури кожного науково-виробничого об'єднання, визначити їх результативність і внесок у формування інноваційного потенціалу.

Оцінка сукупного інноваційного потенціалу господарюючих суб'єктів після впровадження інноваційного аутсорсингу має вигляд:

$$CE_{it} = (\Delta PM_t + \Delta CP_t + E_{пвви} + E_{нддкр} + E_{вои} + \Delta ДП_t) - (\Delta DI_t + \Delta E_{пн} + \Delta I_{нддкр_t}), \quad (6)$$

де i - i -й учасник групи;

t - період часу (рік, місяць);

CE_{it} - синергетичний ефект для i -го аусорсера (підприємця НДДКР) у складі мережевої структури підприємства-замовника в t -му періоді часу;

ΔPM_t - додатковий прибуток від розширення масштабу інноваційної діяльності;

ΔCP_t - додатковий прибуток від зниження ризику за рахунок диверсифікації діяльності;

$E_{пвви}$ - економія поточних виробничих витрат;

$E_{нддкр}$ - економія за рахунок використання нових науково-технічних розробок і технологій;

$E_{вои}$ - економія витрат обігу;

$\Delta ДП_t$ - додатковий прибуток за рахунок більш ефективного розподілу ресурсів;

ΔDI_t - додаткові інвестиції на реконструкцію і розширення;

$\Delta E_{пн}$ - приріст (економія) податкових платежів;

$\Delta I_{нддкр_t}$ - інвестиції на розширення НДДКР.

Загальний економічний ефект від створення дослідницької мережі буде являти собою суму економічних ефектів (ЕЕ), що включає приріст економічного ефекту від функціонування підприємства-замовника і пулу аусорсерів у складі об'єднання ($\Delta EДВ$) і синергетичний ефект в інноваційній сфері, що виражається приростом інноваційного потенціалу ($\sum_{i=1}^n CE_{it}$):

$$EE = \Delta EДВ + \sum_{i=1}^n CE_{it}. \quad (7)$$

Аналіз синергетичного ефекту дозволяє підприємствам оцінити доцільність їх переходу до управління інноваційною діяльністю на основі інноваційного аутсорсингу ще на стадії прийняття рішення, а також вибрати найкращий варіант складу мережі аусорсерів з декількох можливих.

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити можливість і доцільність застосування для оцінки ефективності впровадження аутсорсингу збалансованої системи показників (ЗСП), яка являє собою інструмент стратегічного та оперативного управління, що дозволяє пов'язати стратегічні цілі з поточними бізнес-операціями, а також здійснювати поточний контроль за реалізацією прийнятої стратегії. Практичне застосування запропонованих розробок було апробовано при впровадженні інноваційного аутсорсингу в діяльність ЗАТ «Аграрно-виробниче підприємство «Содружество»; ВАТ «ДПМК-24» та ТОВ «Мастер-ЗБК-Україна» за допомогою формування нових коопераційних зв'язків з ДВНЗ «ПДАБА». В результаті застосування інноваційного аутсорсингу для цілей дослідження нанодисперсних наповнювачів, нанорозмірних елементів - основи для спрямованої кристалізації цементного каменю (ВАТ «ДПМК-24») та нанокompозитні арматури (ЗАТ «Аграрно-виробниче підприємство «Содружество»), а також підвищення стійкості бетонів до біологічної корозії ТОВ «Мастер-ЗБК-Україна» вдалося отримати інноваційні матеріали та конструкції, які будуть використані при будівництві об'єктів.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Дитхелм Г. Управление проектами: В 2-х т.: Пер.с нем. / Г.Дитхелм.—СПб: Бизнес—пресса, 2003.
2. Консалтинг будущего: Экспресс-курс/Под редакцией Карен Ли. - Пер с англ. В.Петрашек.М.:ФАИР-ПРЕСС, - 2004. - 256 с.
3. Козориз Т.С. Аутсорсинг: понятия, цели, практика использования в России. // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. - 2006. №12. - С.42 - 45.
4. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 187 с.
5. Николаева Т. П. Информационная экономика: тенденции развития за рубежом и в России. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 190 с.
6. Department of Housing and Urban Development [An electronic resource]. - The access mode: <http://www.hud.gov/>.
7. Можливості використання аутсорсингу в будівельній галузі Дніпропетровського регіону / Г.В. Дугінець, О.О. Квактун // Економічний простір: Збірник наукових праць. - №52/1. - Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. - С.67-73
8. Минеев В.Е. Использование аутсорсером процесса клиента для изучения потребностей в аутсорсинге / "Экономика и управление". - № 4(53), 2009. - С. 72-76.