

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ВИРОБНИЦТВА ТА ПОСЛУГ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ

© 2014 ІВАНОВА А. І.

УДК 338.2

Іванова А. І. Маркетингові інновації в контексті взаємодії підприємств сфери виробництва та послуг на основі використання аутсорсингу

Мета статті полягає в розробці методичного підходу до визначення доцільності передачі на аутсорсинг ремонтного обслуговування техніки виробничого підприємства, в якому враховувалися б особливості обслуговуючого виробництва і ступінь його впливу на основні виробничі процеси. Існуючі підходи до визначення доцільності передачі функцій і бізнес-процесів підприємства на аутсорсинг було систематизовано за класифікаційною ознакою виду методу, на основі якого побудовано підхід, виділено переваги і недоліки кожного з них. Встановлено, що таке групування може використовуватися як набір альтернатив з методів обґрунтування впровадження аутсорсингу в практику господарювання. Відповідно до мети дослідження розроблено методичний підхід з визначення доцільності передачі ремонтного обслуговування техніки виробничого підприємства, що ґрунтується на порівняльному аналізі інтегральних коефіцієнтів ефективності власної ремонтної служби із ефективністю ремонтних послуг аутсорсингових компаній і враховує основні параметри функціонування і ступінь впливу обслуговуючого виробництва на основні бізнес-процеси. Розроблений методичний підхід може використовуватися як інструмент розширення ринків збуту підприємств сфери послуг шляхом оцінки потреб замовників і встановлення цільового сегмента ринку.

Ключові слова: аутсорсинг, ремонтне обслуговування техніки, інтегральний коефіцієнт ефективності, вплив допоміжної функції на основні виробничі процеси.

Табл.: 4. **Формул.:** 7. **Бібл.:** 19.

Іванова Анастасія Іванівна – аспірантка, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: aruta_07@mail.ru

УДК 338.2

UDC 338.2

Іванова А. И. Маркетинговые инновации в контексте взаимодействия предприятий сферы производства и услуг на основе использования аутсорсинга

Цель статьи заключается в разработке методического подхода к определению целесообразности передачи на аутсорсинг ремонтного обслуживания техники производственного предприятия, в котором учитывались бы особенности обслуживающего производства и степень его влияния на основные производственные процессы. Существующие подходы к определению целесообразности передачи функций и бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг были систематизированы по классификационному признаку вида метода, на основе которого построен подход, выделены преимущества и недостатки каждого из них. Установлено, что такое группирование может использоваться в качестве набора альтернатив по обоснованию внедрения аутсорсинга в практику хозяйствования. В соответствии с целью исследования разработан методический подход к определению целесообразности передачи ремонтного обслуживания техники производственного предприятия, который основан на сравнительном анализе интегральных коэффициентов эффективности собственной ремонтной службы и эффективности ремонтных услуг аутсорсинговых компаний и учитывает основные параметры функционирования и степень влияния обслуживающего производства на основные бизнес-процессы. Разработанный методический подход может использоваться в качестве инструмента расширения рынков сбыта предприятий сферы услуг путем оценки потребностей заказчиков и установления целевого сегмента рынка.

Ключевые слова: аутсорсинг, ремонтное обслуживание техники, интегральный коэффициент эффективности, влияние вспомогательной функции на основные производственные процессы.

Табл.: 4. **Формул.:** 7. **Библ.:** 19.

Іванова Анастасія Іванівна – аспірант, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: aruta_07@mail.ru

Ivanova A. I. Marketing Innovations in the Context of Interaction of Enterprises of the Production and Service Sphere on the Basis of Use of Outsourcing

The goal of the article lies in development of a methodical approach to identification of expediency of transfer of the production enterprise equipment maintenance to outsourcing, which would consider specific features of the servicing production and degree of its influence upon basic production processes. The existing approaches to identification of expediency of transfer of functions and business processes of an enterprise to outsourcing were systemised by the classification feature of the method type, on the basis of which the approach is built and advantages and shortcomings of each of them are marked out. The article establishes that this grouping could be used as a set of alternatives on justification of introduction of outsourcing into the practice. In accordance with the goal of the study the article builds a methodical approach to identification of expediency of transfer of the production enterprise equipment maintenance, which is based on a comparative analysis of integral ratio of efficiency of own maintenance service and efficiency of maintenance service of outsourcing companies and which takes into account main parameters of functioning and degree of influence of the servicing production upon main business processes. The developed methodical approach could be used as a tool of expansion of sales markets of the service sphere enterprises by means of assessment of needs of customers and establishment of the target-oriented market segment.

Key words: outsourcing, equipment maintenance, integral efficiency ratio, auxiliary function impact on main production processes.

Tabl.: 4. **Formulae:** 7. **Bibl.:** 19.

Ivanova Anastasiya I. – Postgraduate Student, Dnipropetrovsk National University named after O. Gonchar (vul. Naukova, 13, Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine)

E-mail: aruta_07@mail.ru

На сучасному етапі розвитку активні інноваційні процеси є одним із головних факторів інтенсивного розвитку суб'єктів господарювання усіх рівнів. Ефективність діяльності економічних суб'єктів тісно пов'язана з оптимізацією витрат бізнес-процесів: виробни-

чого, збутового, фінансового. Як показує досвід розвинених країн, високу віддачу приносить інноваційний метод оптимізації витрат з використанням механізмів взаємодії виробничих підприємств з підприємствами сфери послуг на умовах аутсорсингу. Використання аутсорсингу у прак-

тиці господарювання підприємств має позитивний вплив на стан і результати діяльності обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвиткові своїх сильних сторін і перспективних напрямів діяльності [1, с. 14]. Аутсорсинг є стратегічним інструментом оптимізації бізнесу і, відповідно, його використання має узгоджуватися зі стратегією розвитку підприємства, а доцільність впровадження повинна досліджуватися у стратегічному і тактичному вимірі.

Використання аутсорсингу в контексті оптимізації витрат на виробництво є предметом наукових досліджень ряду вчених. Ефективність використання аутсорсингу досліджено у працях Д. Дж. Брюса [15], Р. Баррета [2], М. Ледті [17], Н. Н. Думної [4], Ю. Н. Грибової [3], О. В. Шимко [14]. Стратегічна спрямованість аутсорсингу підкреслюється Дж. Куїнном [19], В. Г. Шадріним [13], О. Зозульовим [5]. Розробка методичних підходів до визначення доцільності використання аутсорсингу є предметом досліджень Дж. Кросса [17], К. Баден-Фулера [15], Б. Анікіна [1], С. О. Календжяна [6], А. Х. Курбанова [7, 8], Д. В. Хлебнікова [12]. На сьогодні існує чимало універсальних методик визначення доцільності передачі на аутсорсинг функцій або бізнес-процесів підприємства, які відрізняються за інструментарієм, направленістю аналізу, ступенем формалізації даних тощо. Водночас, досі залишаються недостатньо розробленими методичні підходи до визначення доцільності передачі на аутсорсинг допоміжного й обслуговуючого виробництва, зокрема, ремонтного обслуговування техніки виробничих підприємств, що ускладнює виведення даної функції за межі діяльності виробничих підприємств та уповільнює процеси міжгалузевої кооперації та інтеграції.

Мета статті полягає в розробці методичного підходу до визначення доцільності передачі на аутсорсинг ремонтного обслуговування техніки виробничого підприємства, в якому враховувалися б особливості обслуговуючого виробництва і ступінь його впливу на основні виробничі процеси.

Аутсорсинг як економічне явище виник на початку ХХ століття з появою юридичних фірм у Великобританії і США. На сьогодні, за дослідженнями Американської асоціації менеджменту, більше половини міжнародних промислових компаній світу передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу [16, с. 635]. Взаємодія підприємств із зовнішніми організаціями на умовах аутсорсингу відрізняється від традиційних форм кооперації, оскільки основною відмінністю аутсорсингу від підряду і субпідряду при стандартній кооперації полягає в тому, що перший є частиною стратегічного управління компанією, а не просто видом партнерської взаємодії. Стратегічне планування передачі функцій чи бізнес-процесів на аутсорсинг є надзвичайно складним завданням для промислових підприємств, оскільки воно потребує наявності професійних та управлінських компетенцій аналітиків ринку та менеджерів компанії. Чималу роль при цьому відіграють історичний досвід і практика господарювання, законодавче поле, інституційні умови діяльності підприємств. На жаль, для українських підприємств більшість зазначених факторів мають негативний вплив, а основними перешкодами на шляху до використання аутсорсингу є відсутність необхідної достовірної інформації про можливих постачальників послуг аутсорсингу; відсутність надійного та економічно обґрунтованого механізму впровадження аутсорсингу на конкретному підприємстві; необхідність збереження влас-

ного виробництва під тиском соціальних, політичних та інших зовнішніх факторів [1, с. 119]. Водночас, даний інструмент оптимізації витрат є надзвичайно ефективним у тактичному і стратегічному вимірах, тому вдосконалення механізмів його використання у практиці господарювання українських підприємств є надзвичайно актуальним завданням сьогодення.

Першочерговим завданням на шляху до використання аутсорсингу є визначення доцільності переходу на нього. Економічна наука на сьогодні виробила значну кількість методів визначення доцільності такого переходу. Аналіз сучасних інструментів і механізмів передачі на аутсорсинг бізнес-процесів дозволив виділити класифікаційну ознаку – вид методу, на основі якого побудовано підхід, – за якою можна систематизувати існуючі підходи до визначення доцільності використання аутсорсингу і виокремити переваги і недоліки кожного з них (*табл. 1*). Так, до експертних методів віднесено розроблену Б. А. Анікіним [1] шкалу можливостей і ризиків при переході на аутсорсинг, що відрізняється простотою у застосуванні та можливістю порівнювати переваги і ризики попарно, однак результати складно піддаються формалізації і часто потребують проведення додаткового аналізу.

До матричних методів належить матриця аутсорсингу Д. Хлебнікова [12] і матриця оцінки доцільності аутсорсингу А. Х. Курбанова [7]. У першому підході враховуються, перш за все, стратегічні цілі розвитку і стан підприємства на ринку, в основі другого покладено системний підхід, використовуються якісні і кількісні методи оцінки ефективності аутсорсингу. Сценарний метод покладено в основу розробок Дж. Б. Хейвуда [11] і Д. Сіроткіна [10]. Математичні методи використані у методичних рекомендаціях Ю. Н. Грибової [3], в яких, зокрема, враховано фактор часу при визначенні ефекту від використання аутсорсингу.

Для кожного з аналізованих підходів справедливими є як власні переваги і недоліки, так і переваги і недоліки методу-основи, знання про які значно полегшують вибір оптимального підходу для конкретного підприємства з урахуванням його потреб і обмежень в частині компетенції виконавців, наявності інформації, термінів проведення дослідження тощо. Групування існуючих підходів за методом-оснотою являє собою обґрунтований набір альтернатив з впровадження аутсорсингу у практику господарювання, що полегшує та прискорює процес прийняття управлінських рішень з використання аутсорсингу.

Варто зазначити, що описані в табл. 1 методи є, як правило, універсальними і призначені для визначення доцільності передачі на аутсорсинг будь-якої функції чи бізнес-процесу підприємства. У контексті даного дослідження науковий інтерес лежить у сфері аутсорсингу допоміжного виробництва, а саме: ремонтів обладнання, автомобільного парку промислових підприємств, комп'ютерної та оргтехніки. Варто зазначити, що серед аналізованих методів визначення доцільності аутсорсингу лише сценарний метод компанії Price Waterhouse Coopers має уточнення для аутсорсингу допоміжного виробництва. Ключовими факторами переходу на аутсорсинг автори вважають ступінь впливу допоміжної функції на профільну, сукупні витрати виробничого підприємства та аутсорсера на виконання даної функції і наявність надійного аутсорсера. При цьому не враховуються такі суттєві фактори, як зростання постійних витрат і негативний вплив на величину маржинального при-

Класифікація методів визначення доцільності переходу промислових підприємств на аутсорсинг

Вид методу	Назва	Автори	Переваги	Недоліки
Експертний	Шкала можливостей і ризиків при переході на аутсорсинг бізнес-процесів і окремих функцій	Аникин Б. А. [1]	Простий у застосуванні; можливість порівнювати ризики і можливість попарно	Складно піддається формалізації; потребує проведення додаткового аналізу
Матричний	Матриця аутсорсингу	Хлебніков Д. [11]	Детальний; враховує стратегічні цілі розвитку і стан підприємства на ринку	Складно оцінити стан розвитку певного бізнес-процесу порівняно з іншими підприємствами на ринку
Матричний	Матриця оцінки доцільності аутсорсингу	Курбанов А. Х. [7]	Підприємство розглядається як цілісна система; використовуються якісні та кількісні методи визначення доцільності аутсорсингу	Існує проблема формування нормативних значень, що залежить від компетенцій експертів
Сценарний	Алгоритм прийняття рішення про використання аутсорсингу	Хейвуд Дж. Б. [11], Зозульов О., Микало О. [5], PriceWaterhouseCoopers	Зручні у застосуванні. Передбачають наявність альтернативних шляхів вирішення питання	Відсутня детальна кількісна оцінка факторів впливу та очікуваного ефекту
Сценарний	Алгоритм прийняття рішення про виведення підрозділу (виробничого цеху) за межі підприємства	Сіроткін Д. [10]	Розроблено алгоритм переходу на аутсорсинг в межах реструктуризації компаній	Окремі сценарії не мають рішення
Математичний	Сукупна вартість володіння	Грибова Ю. Н. [3]	Враховує фактор часу при визначенні економічного ефекту від аутсорсингу. Дозволяє кількісно оцінити ефект від передачі функцій на аутсорсинг	Не достатньо враховуються стратегічні цілі діяльності при прийнятті рішення щодо використання аутсорсингу. Не враховані ризики від переходу на аутсорсинг

бутку (а значить, і зниження маневреності й адаптивності підприємства до кон'юнктурних змін), оперативність виконання операцій, що входять до складу допоміжних функцій підприємства, рівень якості робіт, виконаних власними силами і на замовлення; тривалість міжремонтного циклу при виконанні робіт власними силами і на замовлення; характер виробництва і можливість повної передачі допоміжної функції на аутсорсинг; рівень економічної безпеки при передачі допоміжної функції на аутсорсинг.

Для вдосконалення методики визначення доцільності використання аутсорсингу спиратимемось на методику оцінки ефективності діяльності аутсорсингових організацій в інтересах виконавчої влади Російської Федерації [8]. Для кількісної оцінки доцільності використання аутсорсингу промисловими підприємствами пропонуємо порівнювати фактичну ефективність допоміжної функції (бізнес-процесу) і проектну ефективність проекту аутсорсингу з нормативним (бажаним) рівнем ефективності. Для цього необхідно визначити коефіцієнт ефективності власного допоміжного виробництва $K_{об}$ і проектний коефіцієнт ефективності аутсорсингу на підприємстві $K_{1н}$. Порівняння цих коефіцієнтів між собою дасть змогу визначити, чи доцільно використовувати аутсорсинг для підвищення ефективності діяльності підприємств. Частинними критеріями будуть:

1) $K_{1а}$ – оперативність виконання ремонту аутсорсером (на основі комерційних пропозицій та аналізу підприємств-аутсорсерів); $K_{1н}$ – нормативна оперативність виконання ремонту (в середньому по регіону, району, у кращого конкурента); $K_{1ф}$ – фактична оперативність виконання ремонту (власними силами);

2) $K_{2а}$ – проектна величина сукупних витрат на аутсорсинг (включаючи неявні та супутні витрати); $K_{2н}$ – нормативна величина сукупних витрат на дану функцію (у середньому по галузі, регіону, з урахуванням специфіки і масштабу підприємства); $K_{2ф}$ – фактичні сукупні витрат на допоміжну функцію (за фактичними даними);

3) $K_{3а}$ – проектна якість ремонтних робіт, виконуваних аутсорсером; $K_{3н}$ – нормативна якість ремонтних робіт; $K_{3ф}$ – фактична якість ремонтних робіт;

4) $K_{4а}$ – тривалість міжремонтного циклу при аутсорсингу (на основі комерційних пропозицій підприємств-аутсорсерів); $K_{4н}$ – норматив міжремонтного циклу обладнання при аутсорсингу; $K_{4ф}$ – фактична тривалість міжремонтного циклу;

5) K_5 – коефіцієнт, що відображає вплив допоміжної функції на основні виробничі процеси та економічну безпеку підприємства.

Коефіцієнти характеризуватимуть такі параметри аналізу (табл. 2).

Визначення частинних критеріїв ефективності

$K_{1н}$	Бажана тривалість часу між поломкою обладнання і початком ремонтних робіт (залежить від специфіки і графіку роботи підприємства)	$K_{1б}$	Фактична тривалість часу між поломкою обладнання і початком ремонтних робіт	$K_{1а}$	Проектна і заявлена тривалість часу між поломкою обладнання і початком ремонтних робіт (проміжок часу між поломкою обладнання і приїздом оперативної бригади аутсорсера на об'єкт.
$K_{2н}$	Середня величина витрат на ремонтну службу по галузі (з урахуванням величини підприємства)	$K_{2б}$	Фактична величина витрат на ремонтну службу (з виділенням частки заробітної плати у структурі витрат)	$K_{2а}$	Заявлена аутсорсером вартість послуг з ремонту й обслуговування обладнання і техніки
$K_{3н}$	Нормативна величина якості, що визначається за середньогалузевими значеннями, прямо пропорційна тривалості міжремонтного циклу.	$K_{3б}$	Фактична величина якості ремонтних робіт на підприємстві (враховує кваліфікацію працівників, наявність відповідного ремонтного обладнання, тривалість міжремонтного циклу)	$K_{3а}$	Проектна якість ремонтних робіт, заявлена аутсорсером (пропорційна тривалості міжремонтного циклу)
$K_{4н}$	Нормативна тривалість, (визначається за середньогалузевими значеннями)	$K_{4б}$	Фактична тривалість безперебійної роботи обладнання і техніки після малого, середнього і капітального ремонтів	$K_{4а}$	Заявлена аутсорсером і вивчена експертами на досяжність тривалість безперебійної роботи обладнання і техніки після ремонту
$K_{5н}$	Нормативний коефіцієнт (визначається експертним шляхом за шкалою і має середнє значення 0,75)	$K_{5б}$	Фактичне значення коефіцієнта впливу допоміжної функції (визначається експертним методом)	$K_{5а}$	–

Коефіцієнти K_1 і K_3 для фактичних значень і проектних величин визначаються експертним шляхом, як частки одиниці, тоді як нормативне значення даних коефіцієнтів приймається за одиницю. Коефіцієнти K_2 визначаються на основі проектних, фактичних і нормативних сукупних витрат на допоміжну функцію у вартісних вимірниках і переводяться у безвимірний вигляд шляхом співвідношення проектних і фактичних витрат до нормативних витрат, величина яких приймається за одиницю. Коефіцієнти K_4 обчислюються спеціалістами технічних служб і вимірюються у днях, а потім також переводяться у безвимірний вигляд. Коефіцієнт впливу допоміжної функції на основні виробничі процеси пропонуємо визначати за наступною шкалою (табл. 3).

Доцільність аутсорсингу розглядатиметься підприємством, якщо вплив допоміжної функції на основні виробничі функції відповідає 1 – 4 рівню при фактичних значеннях коефіцієнту $K_{5б}$ від 0,3 до 0,85. Рівень 5 впливу допоміжної функції на основний виробничий процес вимагає особливо ретельного підходу до вибору підприємства-аутсорсера і може супроводжуватися великими ризиками для підприємства (зрив замовлення у разі несправності обладнання і неоперативності виконання ремонтних робіт). У такому разі підприємство може розглядати перехід на частковий аутсорсинг, коли малі й термінові ремонти виконуються ремонтною бригадою працівників підприємства, а середні та капітальні ремонти передаються на виконання

Таблиця 3

Шкала визначення фактичного коефіцієнту впливу допоміжної функції на основні виробничі процеси

Рівень	Шкала	Зміст
1	0 – 0,3	Незначний вплив (бажана оперативність ремонту дорівнює 2 і більше днів, є запасна техніка, дискретне, позаказне виробництво)
2	0,31 – 0,55	Помітний вплив (дискретне виробництво, бажана оперативність малого ремонту становить не більше 1 дня, середнього ремонту – 2-3 днів, є запасна техніка і обладнання,)
3	0,56 – 0,75	Істотний вплив (дискретне виробництво, бажана тривалість малого ремонту – не більше 1 дня, середнього – 2-3 дні, значна територіальна віддаленість від сервісних центрів, нестача запасної техніки)
4	0,76 – 0,85	Сильний вплив (дискретне виробництво, бажана оперативність – від 6 до 12 годин, нестача запасної техніки, територіальна віддаленість від сервісних центрів)
5	0,86 – 0,95	Дуже сильний вплив (безперервне виробництво, бажана оперативність ремонту – від 2 до 4 годин, наявність запасної техніки)
6	0,96 – 1	Вирішальний вплив (безперервне виробництво, бажана оперативність 2-4 годин, унікальність обладнання, нестача запасної техніки, територіальна віддаленість від сервісних центрів)

аутсорсеру. При шостому рівні впливу перехід на аутсорсинг є недоцільним через повну залежність виробничого процесу від обслуговуючого і допоміжного виробництва. Виключенням може бути передача ремонтних робіт на аутсорсинг сервісним центрам підприємств-виробників унікального обладнання, що мають оперативні виїзні бригади, проте в разі територіальної віддаленості це також не має вирішального значення. У такій ситуації утримання у своєму складі ремонтного і допоміжного виробництва є необхідною умовою забезпечення виробничого процесу, тому оптимізація бізнес-процесів і витрат таких підприємств повинна відбуватися іншим шляхом.

Вагові коефіцієнти α визначаються експертним шляхом і застосовуються для нормативного (K_{en}), фактичного (K_{ef}) і проектного (K_{ea}) коефіцієнтів ефективності допоміжної функції. Формування групи експертів рекомендується здійснювати за методикою, наведеною у [9, с. 46]. У розгорнутому вигляді значення коефіцієнтів матимуть такий вигляд:

$$K_{ef} = K_{1f} \times \alpha_1 + \frac{1}{K_{2f} \times \alpha_2} + K_{3f} \times \alpha_3 + K_{4f} \times \alpha_4 + K_{5f} \times \alpha_5 \quad (1)$$

$$K_{en} = K_{1n} \times \alpha_1 + \frac{1}{K_{2n} \times \alpha_2} + K_{3n} \times \alpha_3 + K_{4n} \times \alpha_4 + K_{5n} \times \alpha_5 \quad (2)$$

$$K_{ea} = K_{1a} \times \alpha_1 + \frac{1}{K_{2a} \times \alpha_2} + K_{3a} \times \alpha_3 + K_{4a} \times \alpha_4 + K_{5a} \times \alpha_5 \quad (3)$$

Отримані в результаті обчислень за формулами (1), (2) і (3) значення коефіцієнтів порівнюються між собою:

$$\begin{cases} \frac{K_{en}}{K_{ef}} > 1 \\ K_{en}, K_{ef} > K_{ea} \Rightarrow \text{слід переходити на аутсорсинг} \\ K_5 \leq 0,85 \end{cases} \quad (4)$$

$$\begin{cases} \frac{K_{en}}{K_{ef}} > 1 \\ K_{en}, K_{ef} > K_{ea} \Rightarrow \text{додатковий аналіз} \\ K_5 > 0,85 \end{cases} \quad (5)$$

+ ретельний вибір аутсорсера

$$\begin{cases} \frac{K_{en}}{K_{ef}} < 1 \\ K_{en}, K_{ef} > K_{ea} \Rightarrow \text{аутсорсинг недоцільний.} \\ K_5 > 0,85 \end{cases} \quad (6)$$

Якщо відношення K_{en} / K_{ef} більше одиниці, тобто коефіцієнт ефективності аутсорсингу більший за коефіцієнт власної ефективності ремонтної служби підприємства, то за умови $K_{ea} \leq 0,85$ для підприємства передача функції ремонту на аутсорсинг буде вигідною. При збереженні відношення $K_{en} / K_{ef} > 1$ і $K_{ea} > 0,85$ перехід на аутсорсинг вимагає додаткового аналізу і ретельного відбору підприємства-аутсорсера. В іншому випадку ремонтну службу слід повністю залишити у складі підприємства. Ступінь наближеності коефіцієнтів K_{ef} і K_{ea} до K_{en} визначає оптимальність функціонування ремонтної служби у складі підприємства або вигідність і високу якість послуг підприємства-аутсорсера, що подав комерційну пропозицію.

Визначення нормативних і фактичних значень частинних коефіцієнтів з табл. 2 покладається на керівників виробничих, технічних служб підприємства, планово-економічного відділу, відділу по роботі з персоналом. Нормативні значення оперативності, якості й тривалості міжремонтного циклу визначаються на основі середньогалузевих показників з урахуванням специфіки підприємства керівниками виробничих і технічних служб. Нормативні витрати на ремонтну службу розраховуються планово-економічними відділами на основі розробленого технічною службою графіку проведення ремонтних робіт, нормативної чисельності і рівня кваліфікації працівників ремонтної служби, систем оплати праці, установлених надбавок і доплат, а також оптимального для конкретного підприємства співвідношення «товарний випуск – витрати на обслуговування і ремонт». Проектні значення частинних коефіцієнтів розраховуються спеціалістами планово-економічних відділів на основі аналізу ринку аутсорсингових послуг, комерційних пропозицій аутсорсерів і очікуваних відхиленнях від заявлених показників.

Таким чином, дана методика може використовуватися виробничими підприємствами для визначення доцільності передачі на аутсорсинг функції ремонту обладнання, автотранспорту, комп'ютерної та оргтехніки у короткостроковій перспективі. Для стратегічного обґрунтування переходу на аутсорсинг пропонуємо використовувати матричний метод оцінки доцільності аутсорсингу А. Х. Курбанова [7], у межах якого оцінюється ефективність діяльності економічної системи підприємства і визначаються варіанти розвитку підприємства (аутсорсинг чи інсорсинг), а також сценарні методи визначення доцільності аутсорсингу, представлені в табл. 1.

Апробацію даного метода виконано на ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», у складі якого функціонує ремонтно-механічний цех, що виконує ремонт обладнання та інструменту. Виведення ремонтних робіт на аутсорсинг розглядається як проект оптимізації витрат на електроенергію, газ для опалення приміщень цеху і витрат на оплату праці. Аутсорсером обрано ВАТ «ДТЦ «Контакт», комерційна пропозиція якого розглянута і попередньо схвалена керівництвом. З метою визначення доцільності переходу на аутсорсинг і для визначення величин частинних коефіцієнтів K_i і вагових коефіцієнтів α_i було зібрано групу експертів у складі начальника виробництва, начальника планово-економічного відділу, головного механіка, головного бухгалтера, фінансового директора. Отримані експертні оцінки було оброблено відповідно до коефіцієнтів компетентності, узагальнений вигляд яких представлено в табл. 4.

Значення частинного коефіцієнта K_5 встановлено на рівні 0,81. За формулами (1) – (3) знаходимо значення інтегральних коефіцієнтів ефективності і порівнюємо їх між собою:

$$\begin{cases} \frac{0,9105}{0,8733} = 1,0426 > 1 \\ K_{en}, K_{ef} > K_{ea} \\ 0,81 \leq 0,85. \end{cases} \quad (7)$$

Спираючись на результати обчислень (7), робимо висновок про те, що за збереження рівня поточних витрат на ремонтну службу та якості її роботи ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» вигідніше передати на аутсорсинг

ремонтні роботи ВАТ «ДТЦ «Контакт» на запропонованих умовах. Варто зазначити, що у разі змін будь-яких параметрів, розглянутих для прийняття рішення про перехід на аутсорсинг (зміна вартості послуг аутсорсера, підвищення ефективності роботи власної служби, оптимізація чисельності і підвищення продуктивності праці персоналу ремонтної служби), підприємству необхідно повторно провести аналіз на доцільність аутсорсингу.

Таблиця 4

Частинні і вагові коефіцієнти визначення доцільності аутсорсингу ремонтну обладнання на ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»

	Вагові коефіцієнти α_i					
	1	2	3	4		
	0,25	0,4	0,2	0,15		
	Частинні критерії K_i					
	1	2	2*	3	4	4*
Проект	0,8	265 000	1,06	0,98	192	0,914
Факт	0,9	280 000	1,12	0,87	164	0,781
Норма	0,95	250 000	1	1	210	1,000

2*, 4* – приведені значення частинних коефіцієнтів K_2 і K_4 .

Дана методика є корисною і для підприємств сфери послуг, оскільки показники, використовувані в методиці, дозволяють чітко оцінити потреби й особливості потенційних клієнтів – виробничих підприємств – у послугах з ремонту. За наявності інформації про масштаби і особливості діяльності потенційного клієнта аналітична група або маркетинго-аналітик сервісного підприємства-аутсорсера можуть оцінити відповідність потреб клієнта наявним у підприємства пропозиціям з ремонту і цілеспрямовано працювати над зростанням клієнтської бази, розробляти унікальні комерційні пропозиції для промислових гігантів, наближаючи відповідність пропонованих послуг до максимального рівня.

ВИСНОВКИ

Запропонований методичний підхід з оцінки ефективності функціонування ремонтних служб виробничих підприємств може використовуватися як виробничими підприємствами як інструмент визначення доцільності передачі на аутсорсинг ремонтного обслуговування техніки, так і підприємствами сфери послуг як маркетинговий інструмент розширення ринків збуту і створення конкурентних переваг на основі повної відповідності ремонтних послуг потребам виробництва. Використання даного інструменту пошуку партнерів і клієнтів, удосконалення організації та форми надання послуг, на нашу думку, дозволить посилити взаємодію між підприємствами виробничої сфери і сфери послуг, поновити міжгалузеві зв'язки і сприятиме ефективному зростанню обох сфер діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Аникин Б. А.** Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
 2. **Баррет Р.** Успешный аутсорсинг— это шаг в правильном направлении / Р. Баррет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.consulting.ru

3. **Грибова Ю. Н.** Аутсорсинг как фактор повышения эффективности деятельности промышленных предприятий / Ю. Н. Грибова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2011. – № 4. – С. 45 – 48.
 4. **Думная Н. Н.** Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса / Н. Н. Думная, Д. В. Черемисин // Финансы. Деньги. Инвестиции. – 2006. – № 4. – С. 3 – 19.
 5. **Зозульов О.** Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8 (573). – С. 16 – 24.
 6. **Календжян С. О.** Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – С. 48 – 49.
 7. **Курбанов А. Х.** Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга / А. Х. Курбанов // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.science-education.ru/101-5437
 8. **Курбанов А. Х.** Методика оценки эффективности деятельности сторонних организаций, привлекаемых в рамках аутсорсинговых контрактов/ А. Х. Курбанов // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6. – С. 239 – 243.
 9. Эффективность инновационных процессов в машиностроении / [С. Ф. Покропивный, А. В. Савченко, А. А. Сладков и др.]; под ред. С. Ф. Покропивного. – К. : Техника, 1988. – 136 с.
 10. **Сироткин Д.** Практика и сценарии развития производственно-го аутсорсинга / Д. Сироткин // Управление производством. – 2009. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfn.ru/management/manufact/outsource_scenarios.shtml
 11. **Хейвуд Б. Дж.** Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Б. Дж. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 335 с.
 12. **Хлебников Д. В.** Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы / Д. В. Хлебников // Компас промышленной реструктуризации. – 2004. – № 2. – С. 26 – 28.
 13. **Шадрин В. Г.** Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального центра : автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)» / В. Г. Шадрин. – Кемерово, 2006. – 22 с.
 14. **Шимко О. В.** Аутсорсинг – як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнесу / О. В. Шимко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/soc_gum/prvse/2010_2/27.pdf
 15. **Baden-Fuller C.** Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing redefines competitive strategy and structure / C. Baden-Fuller, D. Target, B. Hunt // European Management Journal. – 2000. – Vol. 18 (3). – P. 285 – 295.
 16. **Bryce D. J.** The impact of corporate outsourcing on company value / D. J. Bryce, M. Useem // European Management Journal. – 1998. – Vol. 16 (6). – P. 635 – 643.
 17. **Cross J.** IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach / J. Cross // Harvard business review. – Vol. 73 (3). – P. 94 – 102.
 18. **Lady M. C.** IT Outsourcing: maximize flexibility and control / M. C. Lady, L. P. Willcocks, D. E. Feeny // Harvard business review. – Vol. 73 (3). – P. 84 – 93.
 19. **Quinn J. B.** Strategic outsourcing / J. B. Quinn, P. G. Hilmer // Sloan management review. – 1994. – Vol. 35 (4). – P. 43 – 55.

REFERENCES

Anikin, B. A., and Rudaia, I. L. *Autorsoring i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing : high technology management]. Moscow: INFRA-M, 2009.
 Barret, R. "Uspeshny autorsoring - eto shag v pravilnom napravlenii" [Successful outsourcing is a step in the right direction]. www.consulting.ru
 Baden-Fuller, S., Target, D., and Hunt, V. "Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing redefines competitive strategy and structure". *European Management Journal*, vol. 18 (3) (2000): 285-295.
 Bryce, D. J., and Useem, M. "The impact of corporate outsourcing on company value". *European Management Journal*, vol. 16 (6) (1998): 635-643.
 Cross, J. "IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach". *Harvard business review*, vol. 73 (3): 94-102.
 Dumnaia, N. N., and Cheremisina, D. V. "Autorsoring kak novaia forma organizatsii biznesa" [Outsourcing as a new form of business organization]. *Finansy. Dengi. Investitsii*, no. 4 (2006): 3-19.
 Gribova, Yu. N. "Autorsoring kak faktor povysheniia effektivnosti deiatelnosti promyshlennykh predpriatii" [Outsourcing as a factor in increasing the efficiency of industrial enterprises]. *Vestnik AAEP*, no. 4 (2011): 45-48.

Kurbanov, A. Kh. "Metodika otsenki effektivnosti deiatelnosti storonnikh organizatsiy, privilekaemykh v ramkakh outsorsingovykh kontraktov" [Methods of assessing the effectiveness of other organizations involved within the framework of outsourcing contracts]. *Fundamentalnye issledovaniia*, no. 6 (2012): 239-243.

Kheyvud, B. Dzh. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: In Search of a competitive advantage]. Moscow: Viliams, 2002.

Khlebnikov, D. V. "Autsorsing kak instpument snizheniia biznes-zatpat i optimizatsii biznes-sistemy" [Autsorsing as the tool reduce business costs and optimizing business systems]. *Kompas ppomyshlennoy pestpuktu-pizatsii*, no. 2 (2004): 26-28.

Kurbanov, A. Kh. "Metodika otsenki tselesoobraznosti ispolzovaniia outsorsinga" [Methods of assessing the feasibility of using outsourcing]. www.science-education.ru/101-5437

Kalendzhian, S. O. *Autsorsing i delegirovanie polnomochiy v deiatelnosti kompaniy* [Outsourcing and delegation of authority in companies]. Moscow: Delo, 2003.

Ladty, M. S., Willcocks, L. R., and Feeny, D. E. "IT Outsourcing: maximize flexibility and control". *Harvard business review*, vol. 73 (3): 84-93.

Pokropivnyy, S. F., Savchenko, A. V., and Sladkov, A. A. *Effektivnost innovatsionnykh protsessov v mashinostroenii* [Effectiveness of innovation processes in mechanical engineering]. Kyiv: Tekhnika, 1988.

Quinn, J. V., and Hilmer, P. G. "Strategic outsourcing". *Sloan management review*, vol. 35 (4) (1994): 43-55.

Sirotkin, D. "Praktika i stsenarii razvitiia proizvodstvennogo outsorsinga" [Practice scenarios and production outsourcing]. http://www.cfn.ru/management/manufact/outsourse_scenarios.shtm

Shadrin, V. G. "Autsorsing: upravlenie protsessami i formirovanie regionalnogo tsentra" [Outsource management of processes and the formation of a regional center]. *Avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.05*, 2006.

Shymko, O. V. "Autsorsynh – iak suchasnyi instrument pidvyshchennia efektyvnosti biznesu" [Outsourcing – as a modern tool to improve business performance]. http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/soc_gum/prvse/2010_2/27.pdf

Zozulyov, O., and Mykalo, O. "Autsorsynh iak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyzniynykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii" [Outsourcing as a tool to enhance the competitiveness of domestic enterprises in the context of globalization]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 8 (573) (2009): 16-24.

УДК 005.342:005.6

ПРО ОКРЕМІ СКЛАДОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

© 2014 ДЕНИСЕНКО І. П.

УДК 005.342:005.6

Денисенко І. П. Про окремі складові підвищення якості менеджменту підприємств

У статті проаналізовано фактори, що впливають на ефективність системи управління підприємством. У результаті дослідження визначено складові забезпечення якості менеджменту як умови досягнення підприємством керованості та високого рівня організаційної досконалості. Сформульовано принципи забезпечення керованого збалансованого розвитку організації. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є формування саме національної моделі менеджменту, що спиралася б на вже наявні випереджаючі конкурентні переваги в гуманітарній, гео економічній сферах і сприяла б результативній модернізації для досягнення найвищого рівня організаційної досконалості підприємств загалом.

Ключові слова: якість, критерії ефективності, якість менеджменту, інноваційні детермінанти, дисфункція, організаційна досконалість.

Бібл.: 34.

Денисенко Ігор Петрович – аспірант, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: igden@mail.ru

УДК 005.342:005.6

Денисенко И. П. Об отдельных составляющих повышения качества менеджмента предприятий

В статье проанализированы факторы, влияющие на эффективность системы управления организацией. В результате исследования определены составляющие обеспечения качества менеджмента как условия достижения предприятием управляемости и высокого уровня организационного совершенства. Сформулированы принципы обеспечения управляемого сбалансированного развития организации. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является формирование именно национальной модели менеджмента, которая опиралась бы на уже имеющиеся опережающие конкурентные преимущества в гуманитарной, геоэкономической сферах и способствовала бы результативной модернизации для достижения высокого уровня организационного совершенства предприятий в целом.

Ключевые слова: качество, критерии эффективности, качество менеджмента, инновационные детерминанты, дисфункция, организационное совершенство.

Библ.: 34.

Денисенко Игорь Петрович – аспирант, кафедра менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: igden@mail.ru

UDC 005.342:005.6

Denysenko I. P. In Some Components of Enterprise Management Quality Improvement

The article analyses factors of influence upon efficiency of the organisation management system. In the result of the study the article identifies components of management quality provision as a condition of achievement of manageability and high level of organisational perfection by an enterprise. The article formulates principles of ensuring balanced development of an organisation. The prospect of further studies in this direction is formation of the national management model, which would rest upon the already existing anticipatory competitive advantages in humanitarian and geo-economic spheres and would facilitate effective modernisation for achieving a high level of organisational perfection of enterprises in general.

Key words: quality, efficiency criteria, management quality, innovation determinants, dysfunction, organisational perfection.

Bibl.: 34.

Denysenko Ihor P. – Postgraduate Student, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: igden@mail.ru

Ефективною та конкурентоспроможною економіка може бути за умов ефективних та конкурентоспроможних підприємств. Те, що загальний рівень розвитку усіх країн світу віддзеркалює досконалість функціо-

нування підприємств, не вимагає доказів. Шлях до реформування економіки повинен ґрунтуватись саме на засадах реформування підприємств, тому що вони є одними з тих інститутів економіки, що можуть бути не тільки «точками