

Тищенко О. М., Хаустова В. Є

АУТСОРСИНГ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

У статті відбита розмаїтість можливостей підвищення ефективності підприємств будівельної галузі за допомогою аутсорсингових послуг. Охарактеризовано загальний рівень розвитку видів аутсорсингу в країні й будівельній галузі. Показано ризики вітчизняної будівельної галузі від необґрунтованого використання аутсорсингу

Ключові слова: аутсорсинг, ефективність, будівельна галузь

Рис.: 3. *Табл.:* 2. *Бібл.:* 15.

Тищенко Олександр Миколайович – доктор економічних наук, професор, завідувач відділу, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Держпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)

Email: uni_versal_34@mail.ru

Хаустова Вікторія Євгенівна – кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник, відділ інноваційного розвитку та конкурентоспроможності, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Держпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)

Email: x_river@mail.ru

УДК 334.7

Тищенко А. Н., Хаустова В. Е.

АУТСОРСИНГ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

В статье отражено разнообразие возможностей повышения эффективности предприятий строительной отрасли с помощью аутсорсинговых услуг. Охарактеризован общий уровень развития видов аутсорсинга в стране и строительной отрасли. Показаны риски отечественной строительной отрасли от необоснованного использования аутсорсинга

Ключевые слова: аутсорсинг, эффективность, строительная отрасль

Рис.: 3. *Табл.:* 2. *Библ.:* 15.

Тищенко Александр Николаевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом, Научно-исследовательский центр индустриальных проблем развития НАН Украины (пл. Свободы, 5, Госпром, 7 подъезд, 8 эт., Харьков, 61022, Украина)

Email: uni_versal_34@mail.ru

Хаустова Виктория Евгеньевна – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, отдел инновационного развития и конкурентоспособности, Научно-исследовательский центр индустриальных проблем развития НАН Украины (пл. Свободы, 5, Госпром, 7 подъезд, 8 эт., Харьков, 61022, Украина)

Email: x_river@mail.ru

UDC 334.7

Tischenko A. N., Khaustova V. Y.

OUTSOURCING AS A FACTOR IN THE EFFECTIVENESS OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

The article reflects the diversity of opportunities to increase the efficiency of construction enterprises by outsourcing services. The overall development of outsourcing in the country and the construction industry was described. Risks of domestic construction reflected from unreasonable use of outsourcings were shown.

Keywords: outsourcing, effectiveness, construction industry

Pic.: 3. *Tabl.:* 2. *Bibl.:* 15.

Tischenko Aleksandr N. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of Department, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7 pidyizd, 8 poverkh, Kharkiv, 61022, Ukraine)

Email: uni_versal_34@mail.ru

Khaustova Viktoriya Ye. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Senior Research Fellow, Department of Innovative Development and Competitiveness, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7 pidyizd, 8 poverkh, Kharkiv, 61022, Ukraine)

Email: x_river@mail.ru

В умовах ринкової економіки у стані глобалізації підприємства зіштовхуються з багаторазовим посиленням конкуренції. У цьому зв'язку проблеми пошуку джерел підтримки економічної ефективності стають першочерговими. Разом з тим, великим вітчизняним будівельним підприємствам властивий високий ступінь автономності організації будівельного виробництва, обтяження його непрофільними видами діяльності. Це знижує ефективність виробництва і є однією з причин низької конкурентоспроможності будівельного комплексу України й появою на

ринку іноземних підрядників і керуючих компаній, що володіють сучасними будівельними технологіями.

Актуальним напрямом адаптації підприємств до ринкового середовища, що змінюється, при підвищеному комерційному ризику й в умовах триваючої кризи, є застосування аутсорсингу – сучасної методології створення високоефективних організацій в умовах жорсткої конкуренції. Аутсорсинг (англ. outsourcing – укладання договору підряду із зовнішніми компаніями) – це залучення підприємством зовнішніх виконавців, що спеціалізуються у відпо-

відній області, для виконання деяких функцій або обслуговування окремих бізнес-процесів.

Загальносвітова динаміка розвитку товарно-грошових відносин характеризується чіткою орієнтованістю на usługоемне виробництво. У сучасному світі більше половини ВВП передових країн складуть послуги. В умовах трансформації світового співтовариства сервісна економіка є важливим вектором поступального розвитку економіки. Світова тенденція останніх років така, що аутсорсинг став одним з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Як правило, він консолідує ключові функції управління, що дозволяє значно знизити витрати виробників на просування власних продуктів.

Про зростаюче значення аутсорсингу в процесі управління сучасним бізнесом свідчить той факт, що частка іноземних компаній, що передають які-небудь операції своєї діяльності стороннім організаціям, за останнє десятиліття зросла більш ніж у півтора рази. Так, обсяг аутсорсингових відносин у світовій економіці на сьогоднішній день перевищує \$100 млрд. Із цього обсягу більше 55% припадає на частку Американського континенту, 45% – на частку Європи й тільки 3% – на частку Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Фінансовий сектор аутсорсингу охоплює 33% всіх контрактів і становить 26% їхньої загальної вартості, виробничий сектор – 17% і 15% відповідно, телекомунікації – 13% і 12%, ділові послуги – 9% і 12% та інші послуги – 9% і 5%. За даними дослідження Industry Week Census on Manufacturing, 54,9% американських компаній використовують аутсорсинг у виробництві й 43,8% в обслуговуванні устаткування [7; 12; 13].

Відповідно до класифікації Інституту аутсорсингу (США) розрізняють наступні його види: ІТ-аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів. ІТ-аутсорсинг – це передача підприємством частини функцій з управління й підтримки власних інформаційних ресурсів зовнішній спеціалізованій організації. Стрімкий розвиток галузей комунікацій і програмного забезпечення змушує компанії в усьому світі брати участь у технологічній гонці, необхідній для збереження конкурентних переваг. Цей процес змушує менеджмент компаній постійно видозмінювати, модифікувати й оптимізувати свої інфраструктурні рішення. Це стосується насамперед каналів зв'язку, серверного устаткування, впровадження нових сервісів. Частка ІТ-аутсорсингу на ринку аутсорсингу Західної Європи становить 50%, на російському ринку – близько 10%. Як визначають аналітики, оцінку обсягу українського ринку зробити досить проблематично, оскільки ІТ-аутсорсинг має на увазі серед іншого й послуги фрилансерів (незалежних висококваліфікованих фахівців), і дрібних регіональних компаній-аутсорсерів, і різноманітну змішану тактику часткового аутсорсинга – інтеграції одного або декількох сторонніх підрядників у сполученні з використанням власних ІТ-підрозділів [8].

Аутсорсинг бізнес-процесів має на увазі передачу аутсорферу низки неключових бізнес-процесів підприємства: це маркетинг, логістика, управління персоналом, бухгалтерський облік і т. д. При цьому бізнес-процеси, що становлять ключові компетенції підприємства, найчастіше

не передаються. Частковим випадком аутсорсингу бізнес-процесів є виробничий аутсорсинг, що являє собою передачу окремих непрофільних виробничих процесів сторонній організації.

Розподіл ринку аутсорсингу на два основних сегменти перебуває в руслі наведеної класифікації: аутсорсинг інтелектуальних послуг (обробка інформації; дослідження, розробка проектів, програмування) і промисловий аутсорсинг (виробництво й поставка комплектуючих виробів, підбір і управління персоналом, виконання деяких допоміжних функцій і операцій: облік, складування, ремонт і обслуговування устаткування, реклама, убирання приміщень, логістика, післяпродажне обслуговування й ін.). У цей час у світі більшим є сегмент по наданню інтелектуальних послуг. Ця тенденція простежується й в Україні (рис. 1). При цьому Україна тричі посідала перше місце серед країн Центральної й Східної Європи по ринковій вартості, кількості ІТ-аутсорсингових організацій і числу фахівців, що працюють у цій області сервісу відповідно до досліджень Central and Eastern European IT Outsourcing, щорічно проведених у Великобританії. Перебуваючи в рейтингу 30 країн, найбільш підходящих для ІТ-підряду, Україна в черговий раз підтвердила свій статус, перемігши в 2011 р. у номінації «Місце призначення для ІТ-аутсорсингу» у рамках саміту, що проходив у Мадриді, European Outsourcing Excellent Awards.

Не останню роль у цьому зіграли високий рівень кваліфікації фахівців, конкурентоспроможні ціни, а також багаті резерви робочої сили й географічне положення країни. Так, у 2011 р. зростання індустрії аутсорсингу досягло близько 20–25% [8; 9].

Сфера застосування аутсорсингу постійно розширюється, створюючи гнучкий підхід до рішення різних проблем: збільшуючи свободу дій менеджерів у розвитку ключових напрямків, сприяючи більш чіткій організованості й швидкості реагування на зміну кон'юнктури ринку. Досить сказати, що в США за допомогою аутсорсингу збираються федеральні податки, а урядом Великобританії на аутсорсингове обслуговування передані всі інформаційні системи податкових відомств. До активно використовуваних аутсорсинг відносяться й найбільші організації в області виробництва електроніки: Selestica (Канада); Flextronics (Сінгапур); Manufacturers Services Ltd, Solectron, Sanmina/SCI, Jabil Circuit, Benchmark Electronics, Viasystems, ACT Mfg (США); Elcoteq Networks (Фінляндія) [7; 12].

Аналітики очікують, що сегмент промислового аутсорсингу, що включає в себе й різноманітні адміністративні завдання, буде швидко зростати. Проте, на практиці зростання частки промислового аутсорсингу відбувається вповільненими темпами. Причини цього, на думку деяких авторів, криються в дисбалансі достоїнств і недоліків подібних послуг (табл. 1) [6].

В Україні це багато в чому ускладнюється практично повною відсутністю законодавства, що регулює відношення аутсорсингу, через що державна політика не спрямована на їхнє створення й розвиток. Регламентацію відносин аутсорсингу в українському бізнесі ведуть різнопланові, іноді суперечні один одному документи. Так, подібний по-

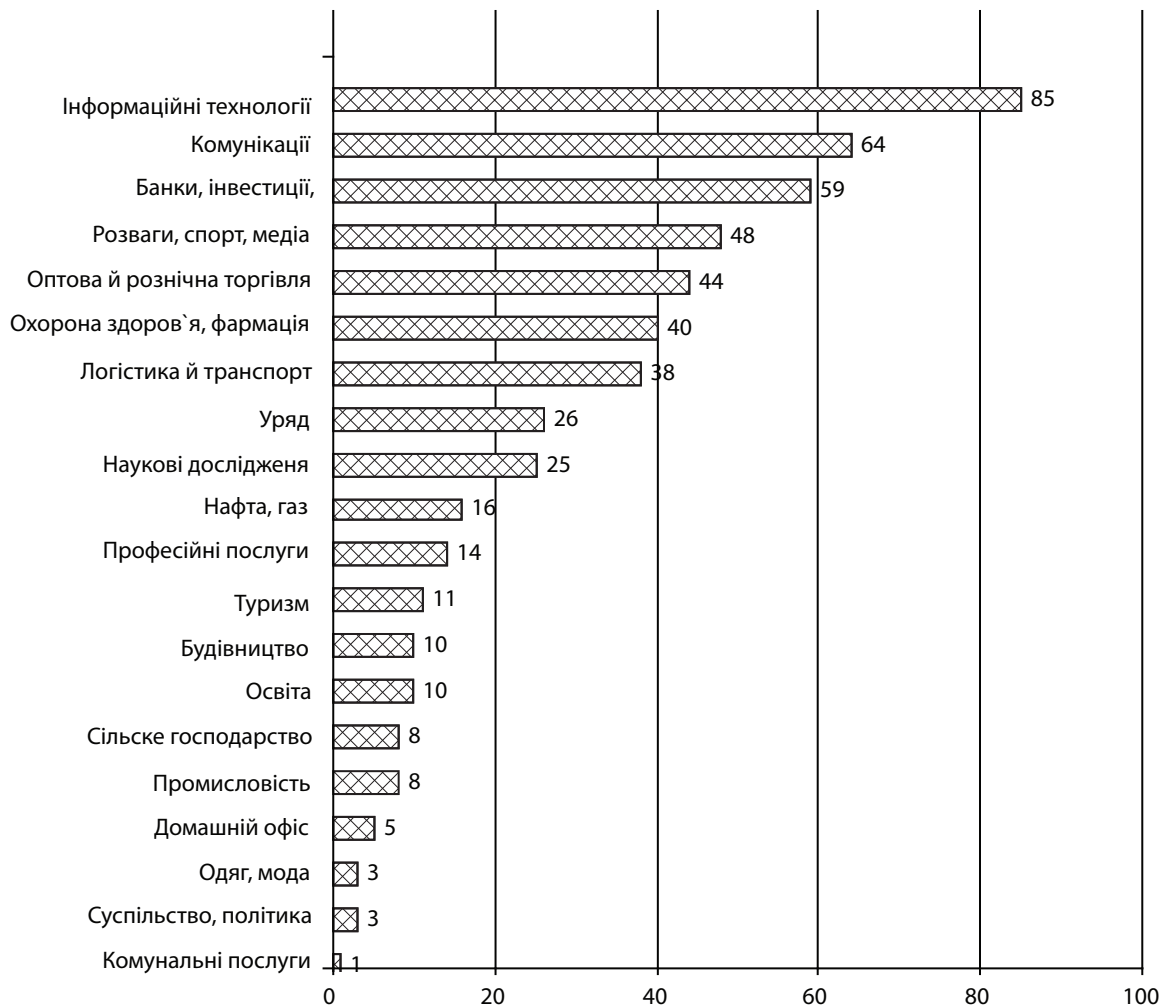


Рис.1. Ринок ІТ-аутсорсингу в Україні, %*

* За матеріалами Exploring Ukraine IT Outsourcing Industry 2012 [10]

рядок ведення обліку вписується в рамки Закону №996-ХІV «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні»; Цивільним Кодексом передбачений такий вид договору, як оренда транспорту з екіпажем (ст. 805 ЦК); ДПАУ в листі від 01.02.11 р. №2548/7/16-1517-26 розглядає питання про порядок обкладання ПДВ операцій по наданню послуг аутсорсингу; Мінрегіонбуд у листі від 08.02.11 г. №23-13/1052/0/6-11 відзначає існування в Україні аутстафінгу (різновиду аутсорсингу) і розглядає проблеми застосування його в сфері будівництва. У той же час Федерація профспілок України в інформаційній записці (додаток до Постанови №П-44-2 від 01.12.10р.) відзначає, що одним з основних завдань роботи над колективними договорами на 2011р. у сфері зайнятості є недопущення поширення на підприємствах нетипових форм зайнятості, зокрема аутсорсингу й аутстафінгу. Крім того, в Україні ще не до кінця сформувалася культура складання договорів, що, у свою чергу, веде до нечіткого розуміння відповідальності сторін.

Непогодженість, дефіцит юридичної культури, пробіли законодавства ускладнили розвиток промислового аутсорсинга й ініціювали появу так званого «порочного кола» (рис. 2).

Стратегічну значимість аутсорсингу для розвитку бізнесу ряд менеджерів бачать, насамперед, у можливості швидкого розвитку із впровадженням нових технологій, розв'язанні проблеми відсутніх або надлишкових потужностей; прозорості у витратах на допоміжні процеси (убирання, транспорт, харчування), а головне, можливості для персоналу займатися бізнесом, а не його обслуговуванням. У світі давно не актуальне питання про принципову необхідність аутсорсингу, ключове значення мають лише надійність і професіоналізм партнерів, з якими укладається договір на виконання певних послуг. Цей аспект змушує підприємство відповісти на низку питань про вибір бізнес-процесів, переданих на аутсорсинг: які функції передавати, як організувати процес прийняття рішення, як оцінити його ефект і які критерії оцінки використати, які ризики й можливості використання. Рішення складається в позбавленні від безперспективних і збиткових напрямків бізнесу і виведенні необхідних, але непрофільних бізнес-процесів на аутсорсинг. Істотною частиною рішення становить аналіз ефективності передачі зовнішньому виконавцеві певної послуги [2; 6].

Достоїнства, недоліки й ризики аутсорсинга

Достоїнства	Ризики й недоліки
Фокусування на основному виді діяльності	Втрата контролю над переданими функціями
Підвищення макропродуктивності за рахунок концентрації на головних напрямках і більше ефективного використання живої праці	Рентабельність оператора бізнесу попадає в залежність від ступеня економічної ефективності виробника
Доступ до ресурсів і фондів, яких немає в наявності (професійні кадри, фінансові, інформаційні ресурси, виробничі фонди)	Витік інформації
Зниження собівартості функцій, переданих на аутсорсинг	Зниження якості при несумлінності аутсорсера
Зниження ризиків за рахунок колективних інвестицій	Поява залежності від партнера, особливо якщо йому передані важливі функції або функції, пов'язані з обігом коштів
Підвищення якості	Ускладнення логістичних процесів
Відсутність необхідності мати в наявності мобілізаційні активи, інвестувати в другорядні напрямки діяльності	Соціальна напруженість і відкритий опір персоналу, переданого на сторону
Використання чужого досвіду й «алгоритмів» рішення проблем	Обмеження можливостей для навчання й росту своїх фахівців
Мінімізується залежність від суб'єктивних причин припинення бізнес-процесів (хвороба співробітників, конфлікт)	Можливість корупційної змови постачальника послуг (підрядника) з контролюючим його співробітником підприємства-замовника
Оскільки обсяг знань і кваліфікація кожного конкретного фахівця обмежені, використовуючи аутсорсинг, можна залучити «колективний» інтелект	Погроза відриву керівної ланки від бізнесу-практики
Доступ до новітніх технологій	Використання постачальником застарілих технологій, списування старих основних коштів і т. п.

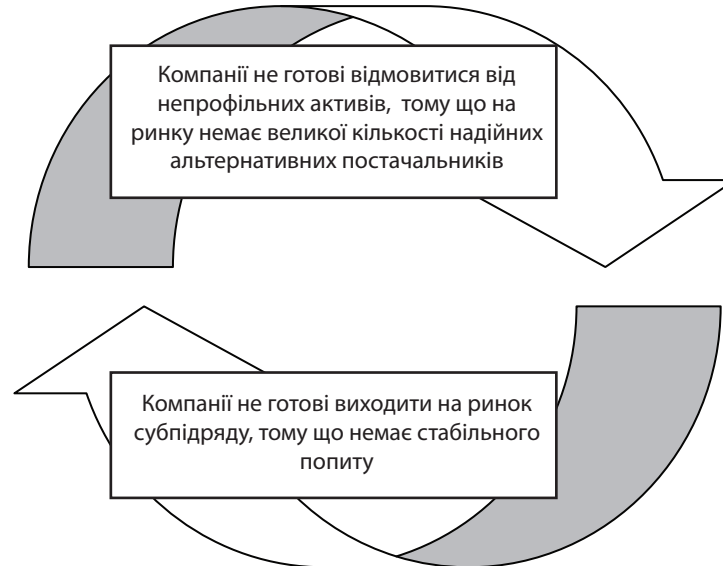


Рис. 2. «Порочне коло» промислового аутсорсингу [6]

Економічна доцільність використання аутсорсингу як важливого резерву підприємництва в сфері будівельних послуг очевидна. Для сфери капітального будівництва характерна участь більше 70 галузей економіки, що забезпечують матеріально-технічні ресурси: метал, цемент, ліс, будівельні машини, транспорт, паливо, енергію. Будівельна галузь споживає, як правило, більше 50% продукції промисловості будівельних матеріалів, 20% мета-

лопрокату, близько 10% пиломатеріалів, більше 10% продукції машинобудування [1]. З іншого боку, необхідність придбання й збереження конкурентних позицій вимагає розширення границь самостійності будівельних підприємств, підвищення відповідальності за кінцеві результати, установлення прямої залежності рівня доходів від ефективності праці, необхідності створення моделі менеджменту, адекватної кризовим коливанням ринку. Такий під-

хід передбачає реформування механізмів функціонування підприємства, удосконалювання організаційних форм і економічних методів забезпечення його матеріальними й іншими ресурсами, що може бути вирішене з використанням відповідного інструментарію аутсорсингу. Специфіку обґрунтування аутсорсингу на ринку будівельних послуг учені бачать у тому, щоб будівельне підприємство могло приймати стратегічно продумані рішення по низці питань: виділення структурного підрозділу в самостійне; використання послуг сторонніх організацій з метою більш якісного виконання замовлення; скорочення сукупних витрат і строків виконання й ін. Сполучення різних форм аутсорсингу забезпечує збільшення доходів за рахунок перерозподілу повноважень для передачі їх стороннім

організаціям або освоєння нових видів робіт. Аутсорсинг у будівництві найчастіше застосовують для рішення таких завдань, як:

- збір необхідних вихідно-дозволяючих документів;
- обґрунтування технічного завдання проекту і його узгодження;
- одержання дозволу на будівництво;
- закупівлі будматеріалів і управління поставками;
- логістика;
- бухгалтерський облік;
- управління персоналом;
- контроль ходу виконання робіт і ін.

Структура аутсорсингу в будівництві, характерна для мегаполісів країн СНД, наведена в табл. 2.

Таблиця 2

Структура аутсорсингу в будівництві*

Вид робіт	Частка в загальній вартості аутсорсингових послуг, %
Організація процесів закупівлі, збуту, транспортно-складських операцій, експрес-доставки, програмного забезпечення	28,5
Розробка проектної документації	10,1
Послуги гідроізоляції фундаменту, покрівельні роботи	8,5
Маркетингові дослідження	3,2
Благоустрій, озеленення й установа на території малих архітектурних форм	9,8
Послуги забезпечення опаленням, сантехнікою, охоронними системами	5,3
Послуги з обробки золотом стін, стель, дверей у квартирах елітного житла	3,1
Інші послуги – бухгалтерський облік, підбір персоналу й ін.	31,5

* За матеріалами [16]

Учені відзначають важливість своєчасного використання стратегії аутсорсингу з урахуванням специфіки будівельного бізнесу. На практиці вона має наступні переваги: концентрація підприємства на основному виді діяльності; підвищення його організаційної гнучкості і якості виконання непрофільних бізнес-завдань; оперативність у прийнятті рішень; інноваційні методи в роботі; збільшення інвестиційної привабливості; поділ ризиків між замовником і компанією-аутсорсером; зниження або відсутність видатків на утримання й навчання власного штату фахівців; можливість дистанційного співробітництва. Кризові ситуації значно підвищують значення цих переваг.

Будівельний бізнес в Україні в післякризовий період знайшов новий імпульс для розвитку. Підприємства одержують субсидії з боку держави на реалізацію нових проектів, громадяни – іпотечні програми кредитування. Почалося скорочення припинених будівельних об'єктів. Для збереження високої якості при будівництві дуже важливою умовою є створення сприятливих умов для підприємства-забудовника, при яких він концентрує сили не на рішенні проблем допоміжних процесів, а на реалізації передбаченого проекту. Найбільш затребуваними напрямками аутсорсингу в будівельній галузі України є: рекрутинг (ка-

дровий аутсорсинг), управління поставками й логістичними технологіями, обслуговування ІТ-процесів. Це істотно розширює можливості будівельних підприємств, дозволяє збільшити доходи, створює умови для комерційної активності учасників інвестиційно-будівельного комплексу й, в остаточному підсумку, приводить до максимального задоволення замовників. Значно рідше виникає потреба в аутсорсингу управління персоналом (HR-аутсорсинг) [11].

Незважаючи на порівняльну новизну послуг аутсорсингу в кадровому підборі для будівельних підприємств, український ринок демонструє безліч пропозицій по залученню будівельного персоналу, який кваліфікується по досвіду роботи й професійним навичкам [3; 14]. Уже очевидно, що споживачі – не єдиний предмет суперництва бізнеси-суб'єктів. Однією із зон конкуренції стає боротьба за якісні трудові ресурси, характерні риси якої – обмежена пропозиція будівельників-професіоналів і зростаючі потреби в нових знаннях і навичках фахівців. Залучаючи будівельний персонал в оренду, забудовник знижує свої видатки на відбір і навчання кадрів і підвищує рентабельність проекту, що виконується. Оренда будівельників дозволяє мінімізувати видатки й одержати певні плюси, що укладаються в зменшенні виробничих витрат на утримання робо-

чого персоналу; скороченні робочих місць, часу й витрат на підготовчий період; звільненні від кадрового діловодства; скороченні податків і звільненні фінансових коштів. Аутсорсинг персоналу на будівництво поступово завойовує все більшу популярність. Різне наповнення послуги дозволило диференціювати деякі її підвиди, внаслідок чого виділяють *лізинг персоналу (staff leasing)*, *виведення персоналу за штат (outstaffing)* і *підбір тимчасового персоналу (temporary staffing)* як більш вузькі прояви кадрового аутсорсингу.

Все більше поширення на Україні здобуває логістичний аутсорсинг, концепція якого укладається у відсутнос-

ті в підприємства-виробника необхідності використати власні ресурси для організації тих неефективних для нього логістичних операцій, які він може довірити зовнішньому партнерові (логістичному провайдеру). Замовлення на логістику, виконані сторонніми організаціями у всіх галузях, щорічно становлять близько 30%. Як правило, логістичний посередник входить у єдину систему управління замовленнями, що завжди має слабкі ланки по всьому ланцюжку від замовника до клієнта. Виконання функцій цих слабких ланок передають логістичним посередникам. Рівні управління логістичними замовленнями в системі аутсорсингу наведені на рис. 3 [4; 5].

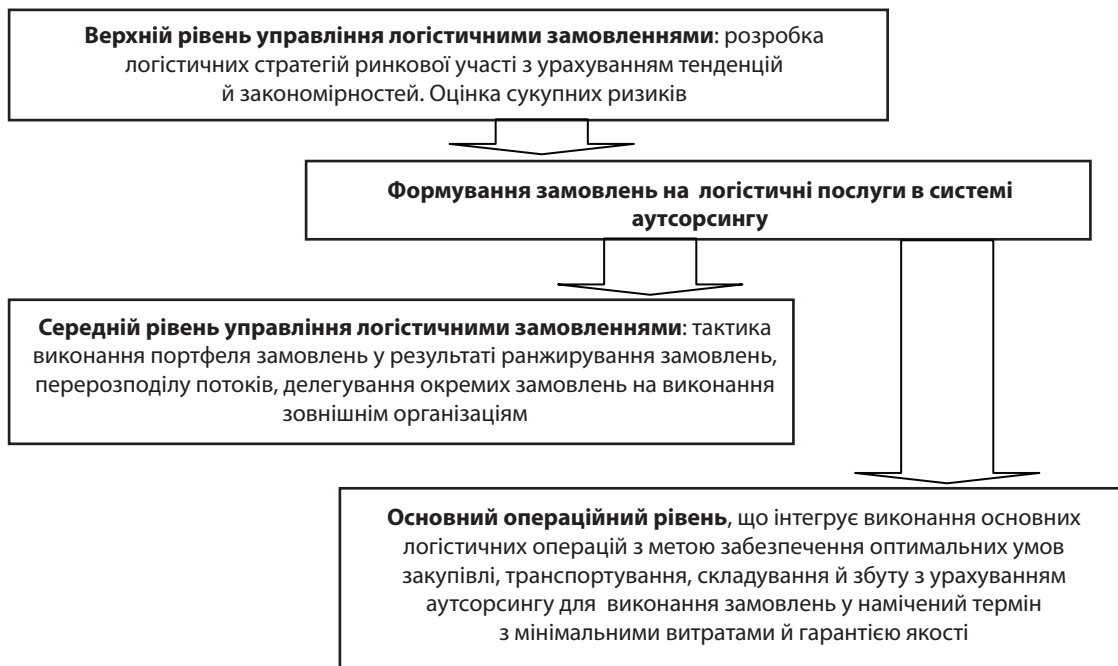


Рис. 3. Рівні управління логістичними замовленнями у системі будівельного аутсорсинга [4; 5]

Одним з універсальних критеріїв прийняття рішення про те, займатися логістикою (у тому числі перевезеннями) підприємству самостійно або укласти договір із зовнішнім оператором, є порівняння витрат на логістичні послуги із сумою власних витрат на транспортування, що супроводжують послуги, оплату праці відповідних фахівців і їхнє навчання й т. д.

Потенціал українського ринку ІТ-аутсорсингу дуже великий, але будівельні підприємства мало використовують цю модель. Істотну роль грає менталітет українського менеджменту, що займає вичікувальну позицію. Проте, 10% послуг ІТ-аутсорсинга доводяться на частку будівельного бізнесу. Аналітики вважають, що український ринок ІТ-аутсорсингу працює за принципом хвилі, активація якої прямо залежить від кількості вдалих проектів у конкурентів по бізнесу. Як завжди, активні компанії із закордонними інвестиціями, для яких аутсорсинг – не нововведення, а випробуваний інструмент для ефективного бізнесу. У цьому секторі працюють і великі іноземні компанії зі світовим ім'ям, що пропонують такі нестандартні для нашого ринку

послуги, як стратегічний аутсорсинг (IBM, HP), управління корпоративним друком (Konica Minolta, Xerox) і ін. [11, 15].

Специфічно виглядають відносини аутсорсинга в залученні українськими будівельними підприємствами-замовниками закордонних виконавців (найчастіше, турецьких), що володіють сучасними будівельними технологіями. Це відносини так званого повного аутсорсинга, коли відбувається передача не окремих функцій, а певного виробничого або сервісного процесу цілком. Причинами для переходу на повний аутсорсинг у світі служать низька якість або більш висока собівартість власної продукції. На жаль, великі будівельні підприємства України експлуатують повністю застарілі технології й основні фонди, і не здатні задовольняти запити з будівництва комфортного житла, зручних офісних приміщень, готелів, розважальних центрів. За роки незалежності в країні відбулося неприпустиме відставання в області розробки нових будівельних матеріалів і технологій, що забезпечують комфорт, малі енерговитрати й сучасний дизайн, таких як технології «незнімної опалубки», «канадський каркасний будинок» і його японський

різновид «металевокаркасний будинок», будівництво з поротерма й газобетону, популярні в США, Німеччині, Швеції, Фінляндії, Австралії, Японії. Ці обставини привели до необхідності переходу на повний будівельний аутсорсинг і деградації власних будівельних комплексів, що являє приклад превалювання ризиків над ефективністю обраної моделі.

Концепція здійснення аутсорсингу в будівельно-бізнесі повинна враховувати необхідність підтримки ефективності вітчизняних виробників в умовах трансформації економіки. Цей напрямок досліджений недостатньо, однак учені й практики працюють над економічним змістом цього поняття й розробкою методики кількісної оцінки ефективності аутсорсингу в будівництві. Аспект доцільності й ефективності аутсорсингових послуг у будівельно-бізнесі найбільш повно досліджений у роботах, присвячених оцінці ефективності комерційної системи аутсорсингу в сфері будівельного бізнесу з використанням показників ринкової стабільності й соціально-ділової активності учасників ринкового обороту [4; 5]. Показано, що проблеми вдосконалювання аутсорсингу в будівельній індустрії можуть бути вирішені з використанням концепції розвитку комерційної системи аутсорсингу із застосуванням інструментів маркетингу, логістики, напрямків контролю, і створення організаційно-економічного механізму аутсорсингу, що дозволяє впливати на ефективність підприємницької діяльності в сфері будівельної індустрії. Основою для досягнення ефективності мають служити маркетингові дослідження для обґрунтування комплексу послуг, необхідних будівельній організації з метою передачі частини їх на аутсорсинг; а також створення організаційного механізму управління комерційної системи аутсорсингу з виділенням логістичної системи, що координує матеріальні, інформаційні й фінансові потоки. Такий підхід дозволяє вирішувати завдання по оцінці економічної доцільності аутсорсингу будівельної послуги.

Практика свідчить, що в підприємницькому середовищі країни поступово виникає розуміння, що аутсорсинг є ефективним способом зниження витрат, доступу до новітніх технологій і можливістю сконцентруватися на веденні основної діяльності. Незважаючи на окремі недоліки й обмеження, аутсорсинг дозволяє забезпечити скорочення витрат, високу якість, визволення ресурсів для концентрації на основному напрямку бізнесу. Для впровадження цієї нової стратегії для вітчизняної будівельної галузі, необхідно враховувати не тільки звичайні у світовій практиці труднощі переходу на аутсорсинг, але й нерозвиненість ринку, недосконалість законодавства й слабку культуру договірних відносин, характерні для вітчизняного підприємниць-

кого середовища. Переваги, які виявляє стратегія аутсорсингу при її ретельному проробленні, можуть викликати його виправдане зростання найближчим часом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акимов В. В. Экономика отрасли (строительство) / В. В. Акимов, Т. Н. Макарова, В. Ф. Мерзляков. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
2. Думная Н. Н. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса / Н. Н. Думная, Д. В. Черемисин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://do.gendocs.ru/docs/index-128403.html#3775981>.
3. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=247>.
4. Синяев В. В. Развитие системы аутсорсинга в сфере строительного бизнеса: монография / Синяев В. В. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2004. – 204 с.
5. Синяев В. В. Логистика строительства с помощью аутсорсинга // Известия Тульского Гос. ун. экон. и юр. науки. – Тула: ТулГУУ, 2008. – Вып. 1. – С. 27 – 41.
6. Сироткин Д. Практика и сценарии развития производственно-го аутсорсинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfn.ru/management/manufact/outsourc_scenarios.shtml.
7. Шелухин И. Развитие промышленного аутсорсинга в России. Где крупный бизнес может заработать на малом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/outsourcing/promishlennij-aytsorsing.html>.
8. IT-аутсорсинг в Украине: перспективы и надежды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/it-aytsorsing-v-ukraine-perspektivy-i-nadejdy-117224>.
9. Central and Eastern European IT Outsourcing Landscape Report 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteraconsulting.com.ua/PageFiles/4041/Central_and_Eastern_European_IT_Outsourcing_Landscape_Report_2011.pdf.
10. Exploring Ukraine IT Outsourcing Industry 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hi-tech.org.ua/wp-content/uploads/2012/08/Exploring-Ukraine-IT-Outsourcing-Industry2012.pdf>.
11. HR-аутсорсинг: обзор тенденций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lt-pulse.com.ua/>.
12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.outsourcing.com>.
13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sovetsnik.zp.ua/publications/44/>.
14. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://outsourcing.incom.ua/content/view/373972/32/>.
15. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dibase.ru/article/12052009_sinyaevvv/13.