

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Толкачева Г.В., Голубев А.К., Пиралиев Э., Мустафа Р. Модель процесса маркетингового анализа рыночной деятельности предприятия инфокоммуникаций / [Г.В. Толкачева, А.К. Голубев, Э. Пиралиев, Р. Мустафа] // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : ХДУ, 2015. – Вип. 11. – Ч. 2. – С. 75–78.
2. Ковалев А.И. Маркетинговый анализ / А.В. Ковалев, В.В. Войленко. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 176 с.
3. Голубев А.К., Стрий Л.А., Захарченко Л.А. Экономика и управление на предприятии: основные тенденции и проблемы развития : [монография] / [А.К. Голубев, Л.А. Стрий, Л.А. Захарченко]; под науч. ред. проф., д. т. н. П.П. Воробийко. – Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – 292 с.
4. Стрий Л.А., Мамедов М.А., Рустамов О.М. Маркетинг предприятий инфокоммуникаций: современные виды маркетинговой деятельности : [монография] / [Л.А. Стрий, М.А. Мамедов, О.М. Рустамов]; под науч. ред. проф., д. э. н. В.Н. Орлова. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015. – 244 с.
5. Резникова Н.П. Маркетинг в отрасли инфокоммуникаций / Н.П. Резникова, Е.Г. Кухаренко. – М. : Горячая линия-Телеком, 2013. – 152 с.

УДК 658.512.3

Тропицина Ю.С.

*аспірант кафедри політичної економії
Харківського національного економічного університету
імені Сємена Кузнеця*

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЗАГАЛЬНОГО ЕФЕКТУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Наукова стаття присвячена розробці методики оцінки загального ефекту аутсорсингових послуг на підприємстві. Проаналізовано аутсорсингові послуги та їх вплив на діяльність замовника. Наведено комбінації елементів ТЕО та можливі рішення щодо використання аутсорсингу.

Ключові слова: ефективність, загальний ефект аутсорсингу, компетентність аутсорсера, ризик, технологічний процес, якість.

Тропицина Ю.С. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ОБЩЕГО ЭФФЕКТА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Научная статья посвящена разработке методики оценки общего эффекта аутсорсинговых услуг на предприятии. Проанализированы аутсорсинговые услуги и их влияние на деятельность заказчика. Приведены комбинации элементов ТЕО и возможные решения по использованию аутсорсинга.

Ключевые слова: эффективность, общий эффект аутсорсинга, компетентность аутсорсера, риск, технологический процесс, качество.

Tropitsyna Yu.S. METHOD OF ASSESSMENT THE TOTAL EFFECT OF OUTSOURCING ON THE ENTERPRISE

The scientific article is devoted to the development of methodology for assessing the total effect of outsourcing services on the enterprise. Outsourcing services are analyzed and their impact on the customer. Given the combination of elements TEО and possible solutions for the use of outsourcing.

Keywords: efficiency, total effect of outsourcing, competence outsourcer, risk, technological process, quality.

Постановка проблеми. Більшість підприємств, які користуються аутсорсинговими послугами у своїй діяльності, не знають, чи призведе використання аутсорсингу до покращення рейтингу, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, а також чи допоможе використання цього інструменту знизити витрати виробництва (залежно від цілей організації) [1; 2]. Практичне проведення аналізу умов використання аутсорсингових послуг дозволить підприємцям та іншим господарюючим суб'єктам обґрунтовано робити вибір оптимального варіанту з усіх наявних даних у своїй діяльності і уникнути можливих негативних наслідків у результаті прийняття випадкових невмотивованих рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглянуто праці Е. Андерсона – автор розглядає аутсорсинг у продажах. Ж.-Л. Бравар зосереджує свою увагу на плануванні та використанні аутсорсингових відносин. П. Станьєр вивчає аутсорсинг з точки зору інструменту, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Дж.Б. Хейвуд розглядає аутсорсинг та його конкурентні переваги та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У працях науковців розробці методики оцінки загального ефекту від використання аутсор-

сингових послуг на підприємстві належна увага не приділяється, чим саме і обґрунтовується актуальність та вибір даної теми.

Формулювання цілей статті. Метою наукової статті є розробка методики з подальшим визначенням конкретних методів і прийомів вирішення питань на користь аутсорсингових послуг.

Виклад основного матеріалу. Для оцінки загального ефекту аутсорсингу (the total effect of outsourcing – ТЕО) необхідно розглянути три взаємопов'язані основні категорії в області аутсорсингових послуг: ризику (risks), ефективність (effectiveness) та якість (quality). Саме узгодження всіх перерахованих елементів та отримання їх оптимальних значень і поєднань визначить найбільш вірну стратегію управлінських рішень на користь аутсорсингових послуг.

Далі послідовно розглянемо методи оцінки загального ефекту аутсорсингу (ТЕО). З моєї точки зору, доцільно розглядати реалізацію аутсорсингу на трьох стадіях:

- 1) переговорний процес;
- 2) виконання договору (виконання зобов'язань по аутсорсингу);
- 3) поновлення/завершення взаємин між аутсорсером і замовником послуг.

І. Ризики (R) доцільно кількісно оцінити на стадії переговорного процесу. Величина ризиків (R) в аутсорсингу характеризується такими основними параметрами:

T – ризик технологічного процесу аутсорсингу (the risk of technological process outsourcing);

C – ризик компетентності аутсорсера (the risk competence of outsourcer);

F – ризик виникнення збоїв (невідповідностей) у процесі аутсорсингу в цілому (the risk of failures in the process of outsourcing);

N – ризик негативного впливу аутсорсингу на кінцевий результат діяльності компанії-замовника (the risk of the negative impact of outsourcing on the end result).

Ризики збоїв (F) і негативний вплив аутсорсингу на кінцевий результат (N) безпосередньо впливають на величину всього ризику $R=F+N$. Слід зазначити, що ризик виникнення збоїв (невідповідностей) в процесі аутсорсингу як складний показник являє собою залежність між ризиком технологічного процесу аутсорсингу (T) і рівнем компетентності працівників (C) аутсорсингової компанії: чим вище професіоналізм, тим менше ризик технологічних збоїв, і навпаки:

$$F = \frac{T}{C} \quad (1)$$

У кінцевому результаті загальна величина ризиків (R) буде складатися з ризику можливих збоїв в процесі аутсорсингу (F) і негативного впливу аутсорсингу на кінцевий результат діяльності замовника (N):

$$R = F + N \quad (2)$$

Остаточно отримуємо з урахуванням формули (1):

$$R = \frac{T}{C} + N \quad (3)$$

Дамо методичні коментарі щодо розрахункових показників:

- 1) T – ризик виникнення технологічних збоїв;
- 2) C – ризик компетентності аутсорсера;
- 3) F – ризик виникнення збоїв у процесі аутсорсингу;
- 4) N – ризик негативного впливу аутсорсингу на кінцевий результат.

Необхідно зробити коментарі щодо кожного виду ризиків.

1. Ризик виникнення технологічних збоїв у процесі аутсорсингу (T).

У рамках даної методики пропонується використовувати:

- чотири оцінюваних показника;
- діапазон шкали значень оцінки ризику – від 1 до 5 балів;
- крок зміни – 1 бал.

У таблиці 1 даються критерії оцінки ризиків виникнення технологічних збоїв. Варто зазначити, що чисельні значення (бали) можуть бути представлені як експертами, так і самим замовником. Значення балів взято умовно.

Чисельне значення оцінки \bar{T} визначається як відношення суми приватних оцінок до кількості цих оцінок, тобто приймає величину середнього показника:

$$\bar{T} = \frac{\sum T_i}{n} = \frac{3+2+5+3}{4} = \frac{13}{4} = 3,250 \quad (4)$$

Надалі цей показник будемо порівнювати у спеціальній матриці для встановлення області ризиків.

2. Визначення критеріїв оцінки компетентності аутсорсера (C).

У таблиці 2 наведено критерії оцінки даного показника з умовними балами.

Кількісне значення оцінки (\bar{C}) визначається як відношення суми приватних оцінок до кількості цих оцінок (критеріїв), а саме:

$$\bar{C} = \frac{\sum C_i}{n} = \frac{4+2+2+5+5+3}{6} = \frac{21}{6} = 3 \quad (5)$$

Таблиця 1

Оцінка ризику виникнення технологічних збоїв (T)

Код	Визначення	Чисельне значення	Характеристика
T1	Ризик пов'язаний з непередбаченим результатом, через відсутність стандартів впровадження конкретного виду аутсорсингу	3	Процес у якому кінцевий результат складно передбачити або економічно недоцільно його розглядати (наприклад, надання консультаційних послуг)
T2	Ризик виникнення відмінного результату від початково поставлених вимог	2	Результати використання аутсорсингу повинні відповідати національним стандартам ДСТУ та міжнародним стандартам
T3	Ризик використання сучасних, новітніх технологій	5	Використання сучасних технологій, які недостатньо апробовані
T4	Ризик невдалого впровадження проекту	3	Основні невідповідності, найчастіше, закладаються на стадії розробки проекту, тому необхідне обдумане складання технологічного процесу
Максимальне значення показника T		5	Наведені критерії оцінки T є умовними і при необхідності можуть бути переглянуті

Таблиця 2

Оцінка ризику компетентності аутсорсера (C)

Код	Визначення	Чисельне значення
C1	Оцінка кваліфікації персоналу	4
C2	Наявність сертифікатів міжнародної акредитації	2
C3	Відповідність стандартам якості видів діяльності	2
C4	Наявність дозволу на послуги, що надаються	5
C5	Досвід роботи у визначеному виді аутсорсингу	5
C6	Наявність позитивних відгуків, а також пропозицій з удосконалення процесу надаваних послуг від замовників	3
Максимальне значення показника C		5

Даний показник ми також будемо розглядати в спеціальній матриці.

3. Визначення ризику можливої появи збоїв (невідповідностей) у процесі аутсорсингу (F).

У рамках даної методики прийнята матрична модель визначення оцінки F на основі її складових: при прямій залежності T (ризик виникнення технологічних збоїв) і зворотній C (ризик компетентності аутсорсера). Будується матриця розміром 3x3. Такий підхід зручний для інтерпретації зон ризиків на такі типи: низьке, середнє та високе значення.

Пропонується шкала (розмірність поля) із значенням кроку «5», що є поширеною величиною в практиці експертних оцінок. (Варто зауважити, що інтервал може бути обраний інший: «3», «4» тощо). Кожна з дев'яти комірок нумерується. З урахуванням спрямованості впливу значень C (зворотна залежність); чим вища кваліфікація аутсорсера, тим менше ризик; і показника T (пряма залежність) – формуються зони кваліфікації та ризику технологічних збоїв (рис. 1). Підсумки такої систематизації наведено у таблиці 3.

Як видно з рисунка 1, значення оцінки C вказані у зворотному порядку, що відповідає залежності, за якою визначається оцінка F. Комбінація оцінок ква-

Т	Компетентність (С)			Ризик технологічних збоїв (Т)
	Висока	Середня	Низька	
15	1	2	3	Високий
10	4	5	6	Середній
5	7	8	9	Низький
0	15	10	5	С

Рис. 1. Матриця компетентності зон ризиків

Таблиця 3

Поділ ризиків за діапазонами значень С і Т

Діапазон значень С		Діапазон значень Т		Зона компетентності аутсорсера/ ризику технологічних збоїв
№ комірки	Бали	№ комірки	Бали	
3; 6; 9	1–5	7; 8; 9	1–5	Низька
2; 5; 8	6–10	4; 5; 6	6–10	Середня
1; 4; 7	11–15	1; 2; 3	11–15	Висока

Розрахунок значень С, Т, F та визначення їх зони ризику

Номер комірки матриці	Сума балів С	Сума балів Т	Ризик виникнення збоїв $F = \frac{T}{C}$	Зона ризику
1	11+12+13+14+15=65	11+12+13+14+15=65	1,000	Середній
2	6+7+8+9+10=40	11+12+13+14+15=65	1,625	Високий
3	1+2+3+4+5=15	11+12+13+14+15=65	4,333	Високий
4	11+12+13+14+15=65	6+7+8+9+10=40	0,615	Низький
5	6+7+8+9+10=40	6+7+8+9+10=40	1,000	Середній
6	1+2+3+4+5=15	6+7+8+9+10=40	2,667	Високий
7	11+12+13+14+15=65	1+2+3+4+5=15	0,231	Низький
8	6+7+8+9+10=40	1+2+3+4+5=15	0,375	Низький
9	1+2+3+4+5=15	1+2+3+4+5=15	1,000	Середній

Таблиця 4

Угрупування показників F та виявлення ймовірності появи невідповідної послуги

Таблиця 5

Номер області	Комірки								
	7	8	4	1	5	9	2	6	3
Середнє значення оцінки F по мірі зростання	0,231	0,375	0,615	1,000	1,000	1,000	1,625	2,667	4,333
Код області	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Зона ризику	Низький ризик			Середній ризик			Високий ризик		

ліфікації постачальника (С) і технологічного ризику (Т) дозволяє визначити ймовірність появи «невідповідної» послуги в процесі аутсорсингу F. Області, сформовані оцінками С і Т, розділили діапазон значень оцінок F на дев'ять секторів.

Наведемо допоміжні розрахунки по знаходженню значення F як ймовірності виникнення ризиків через відношення показника T до С у таблиці 4.

Отримані параметри ризиків виникнення збоїв діляться на три зони за показником F, колонка 3: низьке – менше 1; середнє = 1; високе – більше 1.

Визначивши середні значення F у кожній із областей, ми зможемо виділити області низької, середньої і високої ступені ймовірності появи «невідповідної» послуги. Остаточоно отримуємо таке угруповання комірок матриці на необхідні зони ризиків (табл. 5).

З таблиці 5 видно, що:

– області F 1-3 відповідають низькому ступеню ймовірності появи невідповідної аутсорсингової послуги (комірки 7; 8; 4);

– області F 4-6 відповідають середньому ступеню ймовірності появи збоїв в аутсорсингу (комірки 1; 5; 9). Варто взяти до уваги, що полярні комірки 1 і 9 повинні виходити із зони обговорення партнерів тому, що вони містять взаємовиключні стани: високий ризик (№ 1) і низьку кваліфікацію аутсорсера (№ 9) – див. рис. 1;

– області F 7-9 відповідають високому ступеню ймовірності появи ризиків у процесі аутсорсингу (комірки 2; 6; 3).

По мірі збільшення значення F зростає ступінь ймовірності появи невідповідностей у процесі аутсорсингу. Таким чином, аналізуючи ступені ймовірності появи невідповідностей у процесі аутсорсингу, ми можемо встановити пріоритети щодо потенційних виконавців замовлення даного виду послуг (рис. 2). На основі рисунка 1 і таблиці 5 отримуємо в остаточному вигляді зони ризиків у процесі аутсорсингу (затемнені комірки характеризують високу ризикованість проекту).

Виходячи з таблиці 5 і рисунка 2, у розглянутому умовному вище прикладі ми мали T = 3,250 (табл. 1) і C = 3,500 (табл. 2). Імовірна оцінка можливого виникнення збоїв у процесі аутсорсингу (F) становить $0,930 = 3,250:3,500$.

Отже, це область низького ступеня ймовірності появи невідповідної послуги. Далі розглянемо

взаємозв'язок процесу аутсорсингу з видами діяльності на підприємстві замовника. Він поданий у таблиці 6.

Аутсорсингові послуги можуть брати участь у діяльності замовника у таких формах: 1 – в життєвому циклі продукції (послуги); 2 – в менеджменті; 3 – в інших процесах. Ступінь впливу таких послуг на кінцеві результати діяльності замовника наведено у таблиці 6.

4. Визначення ризику негативного впливу аутсорсингу на кінцевий результат діяльності замовника (N).

N – ризик негативного впливу аутсорсингу на кінцевий результат характеризує вплив аутсорсингу за двома напрямками:

1) вихідні дані процесу аутсорсингу є кінцевим результатом діяльності компанії-замовника;

2) вихідні дані аутсорсингу є вхідними даними для інших процесів у компанії-замовника.

Приклади видів аутсорсингу з різними напрямками впливу наведено у таблиці 7.

У разі, якщо аутсорсинг бере участь у кінцевому результаті діяльності компанії-замовника (випадок

I), то величина загального ризику визначається формулою $[R=F]$, де:

$$F = \frac{T}{C} \quad (6)$$

Ризик виникнення збоїв (невідповідностей) у процесі аутсорсингу (F) безпосередньо впливає на діяльність замовника в кінцевому підсумку.

У разі, якщо аутсорсинг є вхідною складовою для інших процесів, наприклад, розробка бізнес-плану в компанії-замовника (випадок II), то його вплив визначається таким чином $[R = F + N]$, де:

$$R = \frac{T}{C} + N \quad (7)$$

Таким чином, він збільшується на ризик майбутнього впливу. В подібних випадках показник N характеризується ступенем якості наданої аутсорсингової послуги, оскільки саме якість буде впливати (позитивно або негативно) на подальші процеси замовника і тим самим зменшувати ризикованість його діяльності.

Показник N доцільно оцінювати після завершення надання аутсорсингових послуг. Нижче (табл. 8) наводимо уніфікований (узагальнений) перелік показників оцінки якості аутсорсингових послуг після їх виконання (фактичний, реальний їх рівень).

Наявність фактичних оцінок, поставлених аутсорсеру за фактом виконання послуг, дозволяє кількісно оцінити якість послуг (the actual quality – AQ) у вигляді відношення кількості показників, оцінених позитивно до загального переліку оцінюваних параметрів:

$$AQ = \frac{[+n]}{n} \times 100\% \quad (8)$$

Таблиця 6

Т	Компетентність (С)			Ризик технологічних збоїв (Т)
	Висока	Середня	Низька	
15	F4	F7	F9	Високий
10	F3	F5	F8	Середній
5	F1	F2	F6	Низький
0	15	10	5	С

Рис. 2. Области ймовірної появи ризиків в процесі використання аутсорсингу

Вплив аутсорсингу на діяльність замовника

Аутсорсинг у діяльності замовника	Ступінь впливу можливих ризиків, (%)	Керованість ризиками
Бере участь у життєвому циклі продукції: - проектування та розробка; - процес визначення та аналізу вимог споживача; - випуск продукції, надання послуги тощо.	Дуже високе, 40-60	Можливо за умови своєчасного виявлення та оперативного реагування на невідповідності та збої, що виникли
Бере участь у менеджменті: - планування; - аналіз; - виділення ресурсів; - аудит тощо.	Високе, 10-40	Необхідний постійний моніторинг стану діяльності підприємства-замовника
Присутній в інших процесах: - процес закупівель; - моніторинг послуги; - проведення маркетингових досліджень тощо.	Незначне, 5-10	Відстеження і плановий контроль цих процесів

Таблиця 7

Аутсорсингові послуги та їх вплив на діяльність замовника

Вихідні дані для замовника є:	ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАМОВНИКА	
	з аутсорсером	подальша діяльність без аутсорсера
I. Кінцевим результатом	Аудит	Перевірка достовірності фінансової звітності замовника за певний період діяльності
	Клінінгові послуги	Прибирання приміщень
	Кейтеринг	Послуга щодо забезпечення працівників обідами
	Аутсорсинг офісного друку	Послуга з використання техніки спеціалізованої компанії для офісного друку
	Логістичні послуги	Використання транспортних послуг, що надаються третьою стороною
II. Вхідними даними для інших процесів	Розробка бізнес-планів	Показує результативність обраної стратегії розвитку замовника
	Маркетингові дослідження	Впливає на розробку нового продукту і обсяг продажів
	Аутстафінг	Впливає на професійний рівень персоналу
	Бухгалтерські послуги	Достовірні дані для прийняття в подальшому управлінських рішень
	ІТ-аутсорсинг	Впливає на процеси проектування, розробки, впровадження, супроводу і розвитку ІТ-інфраструктури компанії
Промисловий (виробничий) аутсорсинг	Дає можливість зосередитися на розробці нових продуктів або послуг, а також на удосконаленні існуючих	
Аутсорсинг call-центру	Впливає на якість роботи з клієнтами, дозволяє збільшити їх кількість завдяки фахівцям у даній системі масового обслуговування	

Таблиця 8

Оцінка якості аутсорсингових послуг після їх завершення

№ п/п	Показники якості	Так (+); Ні (-)
1	Факт надання послуг, виконання робіт	
2	Дотримання режиму роботи аутсорсера протягом періоду дії договору	
3	Відповідність наданих послуг вимогам нормативної (технічної) документації	
4	Дотримання термінів надання послуг, виконання робіт	
5	Надання звітних документів про виконання роботи	
6	Забезпечення збереження матеріальних цінностей замовника	
7	Дотримання конфіденційності	
8	Оперативність реагування на виникнення нестандартних ситуацій	

Таблиця 9

Класифікація показників якості за рівнями ризику

Фактична якість, (%)	70 – 100	70 – 50	Менше 50
Рівень фактичної якості	Високий	Середній	Низький
Рівень ризику в перспективі	Низький	Середній	Високий
Управлінське рішення (менеджмент)	Відновлення партнерських відносин	Припинення відносин	

Даний показник може мати такі межі виміру: 0 – 100. Чим ближче фактична якість (AQ) до 100, тим вище оцінюється цей параметр (і, отже, більш якісно надана конкретна послуга). Для управлінських рішень можна запропонувати таку таблицю з межами значень оцінки (AQ) (табл. 9).

Таким чином, значення фактичної якості понад 50% може бути підставою для поновлення партнерських відносин між замовником і аутсорсером. Більш низькі значення свідчать про те, що аутсорсингові компанії не відповідають вимогам замовника за якістю.

Показник N доцільно розглядати як вплив на кінцеву величину ймовірності появи ризику (R) за рахунок діяльності вже самого замовника після виконання конкретної послуги аутсорсером.

II. Ефективність (E)

Другим показником ТЕО є ефективність. В умовах сформованої глобальної економічної кризи, коли практично неможливо прогнозувати зміни ставки дисконтування, а також з метою економії витрат на розрахунки з використанням «динамічних» методів, на мій погляд, доцільно застосовувати метод простої (бухгалтерської) норми прибутку.

$$\text{ПНП} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \quad (9)$$

де ПНП – проста норма прибутку;

ЧП – чистий прибуток;

В – витрати на аутсорсинговий проект.

З точки зору проведення економічної оцінки для прийняття рішення на користь аутсорсингу є два варіанти економічного розрахунку як найбільш інформативні та доступні в практиці з позиції:

– собівартості внутрішнього підрозділу самої організації (the cost of the internal divisions of the company – CC);

– вартості аутсорсингу (the cost of outsourcing – CO).

Методи оцінки допомагають оцінити витрати, як прями, так і непрямі.

Основні показники для порівняння вартості утримання внутрішнього підрозділу і аутсорсингових послуг наведено у таблиці 10, яка є робочим варіантом порівняння витрат аутсорсингової компанії та замовника.

Ефективність в аутсорсингу (E) характеризується такими основними параметрами:

Таблиця 10

Витрати з утримання внутрішнього підрозділу

№ п/п	Структура витрат утримання внутрішнього підрозділу	Характер витрат	Оцінка з позиції максимального навантаження, (%)	Вартість з розрахунку на період договору
1	Заробітна плата	Постійні/змінні		
2	Компенсаційний пакет (10% від ФОП)	Постійні/змінні		
3	Податки на з/п (ЄСВ – 37,26%, фонд охорони праці – 3,6%, податок з доходів найманих працівників – 15%, військовий збір – 5%)	Постійні/змінні		
4	Придбання обладнання	Змінні		
5	Амортизація обладнання	Постійні		
6	Ремонт обладнання	Змінні		
7	Програмне забезпечення	Змінні		
8	Супровід, оновлення програмного забезпечення (10% від ПЗ)	Постійні		
9	Оренда, охорона	Постійні		
10	Комунальні послуги	Постійні/Змінні		
11	Логістика	Змінні		
12	Менеджмент, адміністративні затрати (10% від ФОП)	Постійні/змінні		
13	Підвищення кваліфікації (10% від ФОП)	Змінні		
14	Накладні витрати (канц. витрати, кур'єрські витрати, проїзд тощо) (5% від ФОП)	Постійні/змінні		
15	Разом собівартість утримання внутрішнього підрозділу (CC)			
16	Разом вартість аутсорсингу (CO)			

Е – ефективність аутсорсингу (the effectiveness of outsourcing);

СО – вартість аутсорсингу (the cost of outsourcing);

СС – собівартість утримання внутрішнього підрозділу (the cost of the internal divisions of the company).

Ефективність аутсорсингових послуг пропонується розраховувати у вигляді відношення вартості аутсорсингу (СО) до собівартості утримання внутрішнього підрозділу (СС), а саме:

$$E = \frac{CO}{CC} \quad (10)$$

Даний коефіцієнт Е може приймати такі варіанти значень:

1. > 1. Економічної вигоди для замовника немає тому, що вартість послуг аутсорсингової компанії вище власних внутрішніх витрат. Вирішальним моментом у даному випадку могло б бути забезпечення якості робіт та оперативні терміни їх виконання. Останні вимагають спеціальних переговорів.

2. = 1. Затратні складові рівні. Перевагою на користь послуг сторонньої компанії могла бути якісна складова.

3. < 1. Даний варіант свідчить про явну економічну вигоду та мотивує скористатися послугами посередницької вузькоспеціалізованої компанії.

III. Якість (Q)

Оцінка якості (Q) послуг в аутсорсингу характеризується наступними основними параметрами:

Q – якість аутсорсингу (the quality of outsourcing);

S – речовинний фактор у процесі аутсорсингу (the substantial factor in the process of outsourcing);

H – людський фактор впливу на процес аутсорсингу (the human factor influence on the process of outsourcing).

Необхідно звернути увагу на те, що коефіцієнт Q характеризується зворотною залежністю між речовинним фактором (S) та людським фактором (H): чим вище якість робочої сили, тим менше втрат речовинного фактора або вище ефективність використання засобів праці і навпаки:

$$Q = \frac{H}{S} \quad (11)$$

За основу цієї методики також прийнята матрична модель визначення оцінки Q на основі її складових при зворотній залежності S (речовинний фактор) і прямої H (людський фактор). Також будується матриця розміром 3x3 для інтерпретації ступеня якості аутсорсингових послуг: низька якість, середня якість, висока якість.

Пропонуємо у шкалу (розмірність поля комірки) вкладати значення «5». З урахуванням спрямованості впливу значень H (зворотна залежність): вище людський потенціал – менше втрат, і показника S (пряма залежність) формуються зони ступеня якості. На рисунку 3 по горизонтальній осі відкладені чисельні значення оцінки

H, а по вертикальній – чисельні значення оцінки S.

Області, сформовані оцінками H і S, розділили діапазон значень оцінок Q на дев'ять секторів. Визначивши середні значення Q у кожному з них, ми зможемо виділити області низького, середнього і високого ступеня появи неякісної послуги.

Наведемо допоміжні розрахунки по знаходженню значення Q як ймовірність виникнення ризиків через відношення показника H до S (табл. 11).

Отримані параметри якості ресурсів аутсорсингу групуються на три зони (за показником Q, колонка 4: низьке – менше 1; середнє = 1; високе – більше 1 (рис. 3).

Для значень H і S визначені такі зони якості ресурсів (табл. 12).

Як видно з рисунка 3, значення оцінки H визначені у прямому порядку, що відповідає залежності, за якою визначається коефіцієнт якості (Q). Комбінація оцінок людського фактора аусорсера (H) і речовинного фактора (S) дозволяє визначити ймовірність появи неякісної послуги в процесі аутсорсингу (Q).

Згрупувавши середні значення Q за ступенем убавання, визначаємо показники ймовірності можливої появи неякісної послуги в процесі аутсорсингу, як показано у таблиці 13.

– області Q 1-3 відповідають високому ступеню якості аутсорсингової послуги;

– області Q 4-6 відповідають середньому ступеню якості в аутсорсингу. З області середньої якості варто вести мову тільки щодо комірки № 5 (зона Q5) із середньою якістю людського фактора і середнім рівнем ефективності використання речовинного фактора. Полярні зони (Q1 і Q9) в кінцевих оцінках не повинні брати участь (низька ефективність людського і речовинного факторів);

– області Q 7-9 відповідають низькому ступеню якості в процесі аутсорсингу.

Таким чином, аналізуючи ступені ймовірності появи невідповідної якості в процесі аутсорсингу, ми можемо встановити пріоритети щодо потенційних виконавців замовлення даного виду послуг. На основі рисунка 3 і таблиці 13 отримуємо в остаточному вигляді зони якості в процесі аутсорсингу (рис. 4):

Визначення оцінки речовинного фактора в процесі аутсорсингу (S).

У рамках даної методики пропонуємо використувувати:

– шість оцінюваних показників;

– діапазон шкали значень оцінки ризику прийняти від 1 до 5 балів;

– крок зміни – 1 бал.

У таблиці 14 наведені критерії визначення речовини. Наведені критерії оцінки S є умовними і при

Таблиця 11

Розрахунок значень H, S, Q та визначення їх зони якості

Номер комірки матриці	Сума балів H	Сума балів S	Якість $Q = \frac{H}{S}$	Зона якості
1	11+12+13+14+15=65	11+12+13+14+15=65	1,000	Середня
2	6+7+8+9+10=40	11+12+13+14+15=65	0,615	Низька
3	1+2+3+4+5=15	11+12+13+14+15=65	0,231	Низька
4	11+12+13+14+15=65	6+7+8+9+10=40	1,625	Висока
5	6+7+8+9+10=40	6+7+8+9+10=40	1,000	Середня
6	1+2+3+4+5=15	6+7+8+9+10=40	0,375	Низька
7	11+12+13+14+15=65	1+2+3+4+5=15	4,333	Висока
8	6+7+8+9+10=40	1+2+3+4+5=15	2,667	Висока
9	1+2+3+4+5=15	1+2+3+4+5=15	1,000	Середня

необхідності можуть бути переглянуті

Чисельне значення оцінки "S" \bar{S} визначається як відношення суми приватних оцінок до кількості цих оцінок, тобто приймає величину середнього показника:

$$\bar{S} = \frac{\sum S_i}{n} = \frac{3+2+3+3+2+3}{6} = \frac{16}{6} = 2,667 \quad (12)$$

Далі цей показник ми будемо порівнювати в спеціальній матриці для встановлення області якості аутсорсингової послуги.

Визначення оцінки людського фактора [H].

У таблиці 15 наведено критерії оцінки даного показника з умовними балами. Чисельне значення (бали) може також бути проставлено як експертами, так і замовником.

Чисельне значення оцінки "H" \bar{H} визначається як відношення суми приватних оцінок до кількості цих оцінок (критеріїв), тобто:

$$\bar{H} = \frac{\sum H_i}{n} = \frac{4+2+2+5+5+3}{6} = \frac{21}{6} = 3,500 \quad (13)$$

Даний показник також розглядається у спеціальній матриці.

У розглянутому вище умовному прикладі ми мали $S = 2,667$ (табл. 14) і $H = 3,500$ (табл. 15).

S	Якість людського фактора (H)			Ефективність речовинного фактора (S)
	Висока	Середня	Низька	
15	1	2	3	Низька
10	4	5	6	Середня
5	7	8	9	Висока
0	15	10	5	H

Рис. 3. Матриця визначення зон якості аутсорсингових послуг (Q)

Ймовірнісна оцінка якості аутсорсингу (Q) становить $1,312 = 3,500 : 2,667$.

Отже, це область високої якості послуги.

Розроблена методика оцінки загального ефекту аутсорсингових послуг (ТЕО) дає можливість замовникам приймати зважені і обдумані управлінські рішення щодо використання аутсорсингу на підприємстві. Методика допомагає попередньо виявити можливі ризики, прорахувати ефективність і оцінити якість наданих послуг. Дана система може складатися з 27 варіантів комбінацій і трьох блоків можливих ризиків – низький, середній, високий (табл. 16).

У першому блоці (низькі ризики) два перші варіанти практично не викликають сумнівів у користі підписання і виконання договору по аутсорсинговим послугам: низька ризикованість, присутність ефективності за витратними елементами вартості проєкту, висока і середня якість робіт за трудовими і речовинними складовими.

Інші комбінації значень показників у даному блоці вже не мають суворой вказівки на аутсорсингові послуги. Вони вимагають додаткового аналізу і переговорів між партнерами, наприклад, варіант 3 – тільки за якістю; 4, 7 – по ефективності; 5, 8 – одночасно є, спірними і за показниками ефективності та якості; і особливо 6, 9, коли два із аналізованих параметрів є «критичними». Врегулювання таких ситуацій вимагає додаткових зусиль та обопільної зацікавленості партнерів в аутсорсингових послугах, що на практиці може виявитися малоімовірним.

У другому блоці (середні ризики), варіанти 10-17 вимагають додаткової оцінки використання аутсор-

Таблиця 12

Рівні якості за діапазонами значень H та S

Діапазон значень H			Діапазон значень S		
№ комірки	Бали	Зона якості людського фактору	№ комірки	Бали	Зона ефективності речовинного фактору
3; 6; 9	1-5	Низька	7; 8; 9	1-5	Висока
2; 5; 8	6-10	Середня	4; 5; 6	6-10	Середня
1; 4; 7	11-15	Висока	1; 2; 3	11-15	Низька

Таблиця 13

Угрупування показників Q та виявлення ймовірності появи неякісної послуги

Номер області	7	8	4	1	5	9	2	6	3
Середнє значення оцінки Q по мірі убавання	4,333	2,667	1,625	1,000	1,000	1,000	0,615	0,375	0,231
Код області	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
Зона якості	Висока якість			Середня якість			Низька якість		

Таблиця 14

Оцінка речовинного фактору (S) у процесі аутсорсингу

Код	Визначення	Чисельне значення	Характеристика
S1	Відсутність окремого приміщення	3	Окреме приміщення, призначене для виконання функцій аутсорсера.
S2	Недостатній простір для організації робочого місця	2	Відповідність простору одного робочого місця певним стандартам
S3	Нестача оборотних коштів	3	Необхідний ресурс оборотних коштів для забезпечення безперебійної роботи аутсорсера
S4	Недостатня забезпеченість основними засобами	3	Обладнані робочі місця (комп'ютерна техніка, меблі, транспортні засоби тощо)
S5	Недостатнє інформаційне, програмне забезпечення	2	Довідкові системи, ліцензійні програмні продукти
S6	Відсутність внутрішньої інформаційно-методичної документації	3	Внутрішні стандарти якості, методологія, технологія надання певного виду послуг
Максимальне значення показника S		5	Наведені критерії оцінки S є умовними і при необхідності можуть бути переглянуті

S	Якість людського фактору (H)			Ефективність речовинного фактору (S)
	Висока	Середня	Низька	
15	Q4	Q7	Q9	Низька
10	Q3	Q5	Q8	Середня
5	Q1	Q2	Q6	Висока
0	15	10	5	H

Рис. 4. Матриця зон якості у процесі аутсорсинга

сингу, а також ефективних переговорів між компанією-замовником та компанією-аутсорсером. Варіант 18 найбільш складний для обговорення. За своїми характеристиками він має середній рівень ризику,

низький рівень якості з повністю відсутньою ефективністю від використання аутсорсингу.

У третій макрогрупі з високою ризикованістю аутсорсингових послуг заслуговує на увагу в переговорному процесі тільки варіант 19. Чотири останніх (24, 25, 26, 27) за своїми значеннями не дають шансів для роботи аутсорсингових компаній. Вони вимагають додаткових зусиль і коригування за усіма показниками ТЕО в більшій чи меншій мірі.

Таким чином, переговорний процес по аутсорсинговим послугам має сенс при низькій та середній ризикованості подібних заходів, тому що при бажанні сторін і відпрацьованому менеджменті цілком реальне коригування показників по під-

Таблиця 15

Оцінка якості, пов'язана з людським фактором (H)

Код	Визначення	Чисельне значення
H1	Рівень кваліфікації персоналу компанії-аутсорсера (освіта, сертифікати, тренінги, досвід тощо)	4
H2	Наявність сертифікатів міжнародної акредитації	2
H3	Наявність сертифікованого менеджменту якості, який застосовується до визначених видів діяльності	2
H4	Наявність дозволу на послуги, що надаються	5
H5	Досвід роботи у визначеному виді аутсорсингу	5
H6	Наявність позитивних відгуків, а також пропозицій з удосконалення процесу надаваних послуг від замовників	3
Максимальне значення показника H		5

Таблиця 16

Можливі комбінації елементів ТЕО та можливі рішення щодо використання аутсорсингу

№ п/п	Елементи ТЕО			Рішення щодо використання аутсорсингових послуг	Менеджмент
	Ризики (R)	Ефективність (E)	Якість (Q)		
1	Низькі	+	Висока	+	Ідеальні умови
2	Низькі	+	Середня	+	Ідеальні умови
3	Низькі	+	Низька	+/-	Q
4	Низькі	=	Високі	+/-	E
5	Низькі	=	Середня	+/-	E;Q
6	Низькі	=	Низька	+/-	E;Q
7	Низькі	-	Високі	+/-	E
8	Низькі	-	Середня	+/-	E;Q
9	Низькі	-	Низька	+/-	E;Q
10	Середні	+	Високі	+/-	R
11	Середні	+	Середня	+/-	R;Q
12	Середні	+	Низька	+/-	R;Q
13	Середні	=	Високі	+/-	R;E
14	Середні	=	Середня	+/-	R;E;Q
15	Середні	=	Низька	+/-	R;E;Q
16	Середні	-	Високі	+/-	R;E
17	Середні	-	Середня	+/-	R;E;Q
18	Середні	-	Низька	+/-	R;E;Q
19	Високі	+	Високі	+/-	R
20	Високі	+	Середня	+/-	R;Q
21	Високі	+	Низька	+/-	R;Q
22	Високі	=	Високі	+/-	R;E
23	Високі	=	Середня	+/-	R;E;Q
24	Високі	=	Низька	-	Невигідні умови
25	Високі	-	Високі	-	Невигідні умови
26	Високі	-	Середня	-	Невигідні умови
27	Високі	-	Низька	-	Невигідні умови
28	Кількість варіантів «за» використання аутсорсингових послуг			2	-
29	Кількість варіантів «проти» використання аутсорсингових послуг			4	-
30	Варіанти які потребують детального розгляду та вирішення спірних моментів між замовником та аутсорсером			21	Індивідуальний менеджмент

вищенню ефективності запропонованих послуг та поліпшенню їх якості. При відповідному доопрацюванні параметрів ТЕО використання аутсорсингових послуг може стати реальною практикою. І, як видно з даних таблиці 16, більшість спірних варіантів стосуються параметра якості послуг (якості фахівців аутсорсингової компанії). Рішення подібних проблем очевидно: через підвищення професіоналізму, рівня освіти, стажу роботи кадрових працівників таких компаній.

Висновки з цього дослідження. Як видно із запропонованої методики, часто немає однозначних відповідей на користь аутсорсингових послуг, але, прийнявши за основу базові орієнтири ТЕО, можна цілком цілеспрямовано, аргументовано вибудувати переговорний процес. Дана методика є ефективною. Отримувана система інформації є підставою для вироблення конкретних управлінських дій на різних стадіях виконання контракту з аутсорсингу: вибір постачальника послуг і підписання договору, його практична реалізація та завершення партнер-

ських відносин. Впровадження методики оцінки ТЕО дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, економити свої витрати і підвищувати свою конкурентоспроможність на вітчизняному та світовому ринках [3; 4]. Реалізація методики ТЕО на машинобудівному підприємстві буде наступним дослідженням.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андерсон Э. Аутсорсинг в продажах Outsourcing the Sales Function^ The Real Cost of Field Sales: пер. с англ. / Э. Андерсон, Б. Тринкл. – М. : Добрая книга, 2006. – 416 с.
2. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин : пер. з англ. / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Йордон Э. Аутсорсинг. Конкуренция в глобальной гонке за производительностью / Э. Йордон ; пер. с англ. О. Труфанов. – М. : ЛОРИ, 2006. – 384 с.
4. Хейвуд Д.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ : пер. с англ. / Д.Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.