

УДК 658.512.3

Тропіцина Ю.С.,
аспірант¹ кафедри політичної економії
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЗАГАЛЬНОГО ЕФЕКТУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «РОСС»

Tropitsyna Yu.S.,
graduate student of the department of political economics
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

IMPLEMENTATION OF THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE OVERALL EFFECT OF OUTSOURCING SERVICES AT THE ENTERPRISE PJSC "ROSS"

Постановка проблеми. Аутсорсинг є потужним інструментом реалізації стратегії бізнесу. У разі правильного використання даного бізнес-процесу, він може фундаментально змінити вашу компанію, направляючи в потрібне русло людей, процеси та витрати. Аутсорсинг дуже схожий на злиття та поглинання. Це інструмент стратегічний. Він має величезне значення для обох сторін. Для успішної його реалізації необхідно, щоб обидві сторони на самому початку поставили перед собою чіткі цілі та керувалися ними в подальшому [1].

Аутсорсинг – це ...

- обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи
- з гарантованим рівнем їх якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок
- для надання послуг, які раніше надавалися внутрішніми силами компанії,
- з можливим переходом існуючого персоналу до постачальника послуг
- та/або трансформація/оновлення процесів і технологій, що підтримують бізнес [2, с. XXII].

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 (в залежності від цілей організації). Практичне проведення аналізу умов використання таких послуг дозволить підприємцям та іншим господарюючим суб'єктам обґрунтовано робити вибір оптимального варіанту з усіх наявних даних у своїй діяльності й уникнути можливих негативних наслідків у результаті прийняття випадкових невмотивованих рішень.

Для оцінки загального ефекту аутсорсингу (the total effect of outsourcing – TEO) на машинобудівному підприємстві ПАТ «РОСС», необхідно розглянути три взаємопов'язані основні категорії в сфері аутсорсингових послуг: ризики (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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові праці багатьох вчених, таких як: Анікіна Б.А., Бравар Ж.-Л., Готтшальк П., Загороднього А. Г., Клементе С., Петрицької О. С., Станьєра П., Стрикленда А. Дж., Хейвуда Д. Б. та ін., було розглянуто аутсорсинг як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства, в той час як розробці та практичній реалізації методики по оцінці загального ефекту від використання аутсорсингових послуг на підприємстві до тепер належної уваги не надавалось, чим саме й обґрунтовується актуальність та вибір даної теми.

Постановка завдання. Метою дослідження є практична реалізація розробленої авторської методики по оцінці загального ефекту аутсорсингових послуг (ТЕО) на харківському підприємстві ПАТ «РОСС». Об'єктом дослідження є діяльність машинобудівного підприємства ПАТ «РОСС» в сучасних умовах. Предмет – організаційно-економічні засади впровадження аутсорсингу на підприємство ПАТ «РОСС».

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж впроваджувати аутсорсинг на підприємстві, необхідно розрахувати ефективність від використання аутсорсингових послуг. Підприємство ПАТ «РОСС» планує впровадити в сферу своєї діяльності ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг виробничих процесів і аутсорсинг маркетингових послуг [3; 4; 5]. Випробування методики проведемо на затребуваних видах послуг: ІТ-аутсорсинг (ТОВ «VERNA»), аутсорсинг виробничих процесів (ІП «Noneywell – Україна»), аутсорсинг маркетингових послуг (ТОВ «АЛЬФА77»). З метою отримання

¹ Науковий керівник: Українська Л.О. – д.в.н., професор

максимально достовірних оцінок експертна група включала 5 осіб, серед яких користувачі даних послуг та професіонали в цих сферах діяльності. Елемент суб'єктивності в даному випадку не виключений. Однак на етапі переговорного процесу між замовником (ПАТ «РОСС») і виконавцем даний підхід цілком доречний та дозволяє вибудувати стратегічно-управлінську лінію поведінки партнерів, яка в подальшому при необхідності може бути скоригована.

Орієнтиром для прийняття рішення на користь аутсорсингу з конкретного виду послуг є наявність трьох критеріальних показників ТЕО. Проведемо оцінку першого параметра цієї системи.

1. Оцінка ризиків (R).

У методичних підходах було визначено, що ризик виникнення загальних збоїв у процесі аутсорсингу (F) має дві складові:

- 1) Можливі відхилення технологічного характеру (T);
- 2) Ризик кваліфікації аутсорсера (C).

На основі опитувальних листів експертів розраховуємо середній бал по послугах аутсорсингу спочатку в сфері інформаційних технологій за ризиком технологічного збою (T). Зведена таблиця за цим критерієм представлена нижче (табл. 1) зі значеннями показника у середньому на рівні 3,100. Аналогічна робота була проведена по іншому виду послуг – виробничих процесах. Оцінка ризику технологічного збою тут вийшла дещо нижче – 2,450. Останній вид аутсорсингових послуг, що розглядається в роботі – маркетинг. Можливий ризик технологічного збою для даного виду послуг експерти оцінили в середньому невисоко, всього лише в розмірі 2,050.

Другим складовим елементом загального ризику є ступінь кваліфікації аутсорсера (C), яка, по запропонованих методичних рекомендаціях, вимірювалася за шістьма показниками. У відношенні інформаційних послуг зведені обчислення, представлені в табл. 2. Кваліфікація аутсорсера в даній галузі дослідження оцінена експертами в середньому на 3,433. Подібна робота була виконана відповідно до виробничих процесів і маркетингових послуг з отриманням результатів за якістю виконавців послуг в розмірі 3,467 і 1,700.

Таблиця 1

Розрахунок середнього балу за ризиком технологічного збою (Т) у процесі надання аутсорсингових послуг в сфері інформаційних технологій на основі експертних оцінок

Критерії оцінки	Чисельне значення критеріїв за експертами (бали)					Разом сума балів	Середній бал
	№1	№2	№3	№4	№5		
Виникнення непередбаченого результату через відсутність стандартів впровадження конкретного виду аутсорсингу	4	3	2	4	3	16	3,200
Виникнення відмінного результату від початково поставлених вимог	4	3	2	3	2	14	2,800
Використання не апробованих сучасних та новітніх технологій	3	2	1	4	4	14	2,800
Невдале впровадження проекту в діяльність замовника	4	2	5	3	4	18	3,600
Разом	15	10	10	14	13	62	12,400
Середній бал	3,750	2,500	2,500	3,500	3,250	15,500	3,100

Джерело: розробка автора

Для оцінки загального ризику з урахуванням технологічних збоїв (T) і кваліфікації (C) в розрізі кожного виду послуг виконаємо відповідні розрахунки (табл. 3).

Виходячи з типів зон ризиків, виводимо, що в переговорний процес з надання аутсорсингових послуг можуть закладатися тільки перші два види: в сфері інформаційних технологій та виробничих процесів. Вони мають, за даними експертів, низьку зону ризикованості (<1 – низька зона, =1 – середня, >1 – висока).

Певних проблем у переговорах між партнерами слід очікувати у відношенні маркетингових послуг (високий ризик через недостатню кваліфікацію аутсорсера). Замовник (ПАТ «РОСС»), спираючись на такі оцінки, вже має право відмовитися від запропонованих послуг і відновити пошук інших виконавців на ринку.

2. Оцінка ефективності проекту.

Другим показником, який обговорюється в переговорному процесі перед підписанням контракту є ефективність. Необхідно порівнювати дві суми: вартість аутсорсингу (CO) і витрат на утримання внутрішнього підрозділу (CC). Якщо перший показник нижче другого, то даний проект з надання аутсорсингових послуг є у витратному варіанті доцільним для замовника. Остаточний варіант розрахунків порівняльного підходу за двома обраними показниками виконаний в табл. 4.

Таблиця 2

Розрахунок середнього балу ризику за кваліфікацією аутсорсера (С) у процесі надання аутсорсингових послуг в сфері інформаційних технологій на основі експертних оцінок

Критерії оцінки	Чисельне значення критеріїв за експертами (бали)					Разом сума балів	Середній бал
	№1	№2	№3	№4	№5		
Кваліфікація персоналу (освіта, сертифікати, стаж, тренінги та ін.)	5	4	4	2	4	19	3,800
Сертифікація персоналу згідно з міжнародною професійною акредитацією	4	5	3	4	3	19	3,800
Відповідність стандартам якості видів діяльності	1	3	3	2	3	12	2,400
Наявність дозволу на послуги що надаються	2	4	3	4	1	14	2,800
Досвід роботи у визначеному виді аутсорсингу	5	5	4	3	3	20	4,000
Позитивні відгуки, а також пропозиції з удосконалення процесу надаваних послуг від замовників	4	3	5	5	2	19	3,800
Разом	21	24	22	20	16	103	20,600
Середній бал	3,500	4,000	3,667	3,333	2,667	17,167	3,433

Джерело: розробка автора

Таблиця 3

Розрахунок ризику збоїв (F) в процесі аутсорсингу за різними видами аутсорсингових послуг та визначення зон ризиків

Вид аутсорсингу	Ризики в аутсорсингу			Зона ризику
	Технологічного збою (Т)	Кваліфікації (С)	Ризик загального збою (F) $F = \frac{T}{C}$	
ІТ-аутсорсинг	3,100	3,433	0,903	Низька
Аутсорсинг виробничих процесів	2,450	3,467	0,707	Низька
Аутсорсинг маркетингу	2,050	1,700	1,206	Висока

Джерело: розробка автора

Таблиця 4

Розрахунок ефективності (E) різних видів аутсорсингу на основі експертних оцінок

(грн.)

Вид аутсорсингу	Оцінка вартості аутсорсингу (СО)	Оцінка утримання внутрішнього підрозділу (СС)	Коефіцієнт ефективності $E = \frac{CO}{CC}$	Зона ефективності
ІТ-аутсорсинг	220 000	225 375	1,000	Середня
Аутсорсинг виробничих процесів	2 050 000	1 958 898	1,047	Низька
Аутсорсинг маркетингу	100 000	167 801	0,596	Висока

Джерело: розробка автора

За витратним варіантом доцільність проекту проглядається тільки відносно маркетингових послуг: вартість аутсорсингу набагато нижче собівартості внутрішнього підрозділу. Витрати приблизно рівні за послуги в сфері інформаційних технологій. Якщо аутсорсингова компанія визнає за необхідне скоротити вартість своєї пропозиції або гарантує високу якість виконання в оптимальні терміни, то

даний проект також має шанс бути «впровадженим» у виконання. Низька ефективність на стадії переговорів оцінена для виробничих процесів. Явної економічної ефективності для звернення до аутсорсингової компанії тут не спостерігається.

3. Оцінка якості.

Третім складовим елементом переговорного процесу в досліджуваній сфері має бути якість запропонованих аутсорсером послуг. Вона складається з двох елементів:

- 1) Якість речовинного фактора (використання засобів праці) – S;
- 2) Якість людського фактора (кваліфікація виконавця послуг) – H.

Перший елемент оцінюється експертами за шістьма напрямками. Розрахунок середніх оцінок для послуг в сфері інформаційних технологій дамо в табл. 5.

Таблиця 5

Розрахунок середнього балу оцінки речовинного фактора (S) у процесі надання аутсорсингових послуг в сфері інформаційних технологій на основі експертних оцінок

Критерії оцінки	Чисельне значення критеріїв за експертами (бали)					Разом сума балів	Середній бал
	№1	№2	№3	№4	№5		
Відсутність окремого приміщення	5	4	4	4	5	22	4,400
Недостатній простір для організації робочого місця	4	4	3	2	1	14	2,800
Нестача оборотних коштів	1	1	2	2	1	7	1,400
Недостатня забезпеченість основними засобами	1	1	2	3	1	8	1,600
Недостатнє інформаційне, програмне забезпечення	2	1	1	3	2	9	1,800
Відсутність внутрішньої інформаційно-методичної документації	1	3	4	3	4	15	3,000
Разом	14	14	16	17	14	75	15,000
Середній бал	2,333	2,333	2,667	2,833	2,333	12,499	2,500

Джерело: розробка автора

Розмір речовинного фактора щодо виробничих процесів та маркетингових послуг вийшов рівним відповідно 2,867 і 2,234.

Оцінки якості людського фактора (H) використовувалися ті ж, що і при вимірюванні кваліфікації аутсорсера в розрахунках ризиків (див. табл. 3, кол. 2). Заключний етап оцінки пов'язаний зі знаходженням зон якості за їх типами (табл. 6).

Таблиця 6

Розрахунок рівня якості (Q) в процесі аутсорсингу за різними видами аутсорсингових послуг та визначення зон ризиків

Вид аутсорсингу	Оцінка речовинного фактору (S)	Оцінка людського фактору (H)	Рівень якості (F) $Q = \frac{H}{S}$	Зона ризику
ІТ-аутсорсинг	2,500	3,433	1,373	Висока
Аутсорсинг виробничих процесів	2,867	3,467	1,209	Висока
Аутсорсинг маркетингу	2,234	1,700	0,761	Низька

Джерело: розробка автора

Остання колонка табл. 6 на основі рівня якості характеризує високий показник для перших двох видів послуг. Маркетингові послуги знаходяться, на основі оцінок експертів, в зоні низької потенційної якості.

Для формування остаточного рішення (менеджменту) в переговорному процесі зведемо всі параметри ТЕО (ризик, ефективність, якість) в загальну зведену табл. 7.

Наявність оцінок по системі ТЕО на початковій стадії партнерських відносин дозволяє вибудувувати реальну систему дій – управлінських рішень. На думку експертів, постачальник маркетингових послуг отримав високий рівень ризикованості для замовника при низькій якості. Це дає всі підстави для підприємства ПАТ «РОСС» не витратити час на переговорний процес і процедуру

підписання контракту. Оптимальним рішенням в даному випадку буде пошук іншої аутсорсингової компанії.

Таблиця 7

Пропозиції за менеджментом по системі показників загального ефекту аутсорсингу (ТЕО)

Вид аутсорсингу	Показники ТЕО			Тип менеджменту
	Ризики	Ефективність	Якість	
ІТ-аутсорсинг	Низькі	Середня	Висока	Продовження переговорного процесу щодо ефективності
Аутсорсинг виробничих процесів	Низькі	Низька	Висока	Продовження переговорного процесу щодо ефективності
Аутсорсинг маркетингу	Високі	Висока	Низька	Пошук компромісних рішень з компанією аутсорсером або пошук іншої компанії

Джерело: розробка автора

Перші два види розглянутих послуг (в сфері інформаційних технологій та виробничих процесів) мають дві серйозні переваги для продовження партнерських відносин: низький очікуваний ризик і високу потенційну якість послуг. Однак остаточне рішення в обох випадках не буде однозначним на користь аутсорсингової компанії, якщо додатково не врегулюється показник ефективності. За розрахунками, вартість проекту вище собівартості утримання внутрішнього підрозділу. У таких варіантах можливі два сценарії дій:

1) Витрати не перераховуються, отримані оцінки лягають в основу переговорного процесу при гарантії високої якості наданої кінцевої послуги;

2) Процедура врегулювання значень показників продовжується за допомогою фахівців центру компетенції із знаходження оптимальних значень статей витрат для обох сторін.

При реалізації аутсорсингового проекту важливо не тільки оцінювати потенційну якість майбутньої послуги (до підписання договору), а й фактично після її виконання. В рамках реалізації методики експерти замовника провели подібне дослідження за вісьмома показниками. Фактичні оцінки щодо послуг в сфері інформаційних технологій відображені в табл. 8.

Таблиця 8

Розрахунок позитивних оцінок послуг в сфері інформаційних технологій по факту їх виконання на основі експертних оцінок

Критерії оцінки	Оцінка факту надання послуг за експертами					Разом кількість позитивних оцінок (+n)
	№1	№2	№3	№4	№5	
Факт надання послуг, виконання робіт	+	+	+	+	+	5
Відповідність наданих послуг вимогам нормативної (технічної) документації	-	-	+	+	-	2
Дотримання термінів надання послуг, виконання робіт	-	-	+	-	-	1
Надання звітних документів про виконання роботи	-	-	+	+	+	3
Дотримання конфіденційності	+	+	+	-	+	4
Забезпечення збереження матеріальних цінностей замовника	+	-	+	+	+	4
Дотримання режиму роботи аутсорсера протягом періоду дії контракту	-	+	-	+	+	3
Оперативність реагування на виникнення нестандартних ситуацій	+	+	+	+	+	5
Разом позитивних оцінок (+n)	4	4	7	6	6	27

Джерело: розробка автора

Відносно виробничих процесів та маркетингу, розрахунки по всіх експертах складають відповідно 34 і 32 з 40 максимальних (8 параметрів по 5 експертах). Визначимо рівень якості фактично наданих послуг в табл. 9. Отримання оцінок після надання послуги слід вважати обов'язковим елементом виконання механізму з аутсорсингу. По-перше, даний елемент є логічним завершенням реалізації відносин за контрактом та організації плати виконавцю за надану послугу. По-друге, такі оцінки є необхідними для продовження співпраці між партнерами. Високі та середні значення фактичної якості послуг є підставою для відновлення відносин у майбутньому, а етап механізму оцінки можливих ризиків вже не буде актуальним.

Таблиця 9

Рівень фактичної якості послуг після їх надання замовнику на основі експертних оцінок

Вид аутсорсингу	Кількість +п оцінок за параметрами	Максимальна кількість +п оцінок	Фактична якість (%) $AQ = \frac{[+п]}{п} \times 100\%$	Рівень фактичної якості послуги
ІТ-аутсорсинг	27	40	68,00	Середня
Аутсорсинг виробничих процесів	34	40	85,00	Висока
Аутсорсинг маркетингу	32	40	80,00	Висока

Джерело: розробка автора

За оцінками експертів, послуги в сфері інформаційних технологій отримали за фактом їх виконання середній рівень якості, а з виробничих процесів – високий. Це свідчить про те, що відповідні аутсорсингові компанії були обрані замовниками правильно та виправдали їх очікування.

Щодо останнього виду (маркетингові послуги) потенційну якість людського фактора на етапі переговорів було оцінено невисоко, що вже давало замовнику (ПАТ «РОСС») можливість відмовитися від аутсорсингової компанії в даній сфері діяльності. Таке, практично, може зустрічатися для нових фірм, які не мають досвіду роботи і у яких, як наслідок, відсутні на момент переговорів позитивні рекомендації від інших клієнтів. У зазначеній ситуації, якщо замовник візьме до уваги дані об'єктивні обставини та все ж таки ризикне передати на аутсорсинг маркетингові види діяльності, то, як показали фактичні параметри якості, в кінцевому підсумку це буде виправдано. Виконавець таких послуг успішно впорався зі своїми зобов'язаннями, незважаючи на очікувану ризикованість подібних партнерських відносин.

Висновки з проведеного дослідження. Світова тенденція останніх років показує, що аутсорсинг стає одним з основних інструментів конкурентної боротьби компаній, за рахунок оптимізації витрат [6; 7]. Дана наукова стаття з впровадження розробленої авторської методики оцінки загального ефекту аутсорсингу (ТЕО) підводить до наступного висновку. Дана методика є ефективною не тільки в теорії, а й на практиці. Одержувана 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 партнерських відносин. Провівши розрахунки для ПАТ «РОСС» за загальним ефектом від використання аутсорсингових послуг компаній ТОВ «VERNA», ІП «Honeywell – Україна» і ТОВ «АЛЬФА77», слід вважати, що аутсорсинг ІТ-послуг, виробничих процесів та маркетингу може бути успішно впроваджений, це дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, економити свої витрати та підвищувати свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Проблемам впровадження аутсорсингових послуг на машинобудівних підприємствах буде присвячене наступне дослідження [8].

Література

1. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений : пер. с англ. / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
2. Хейвуд Д.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ : пер. с англ. / Д.Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.
3. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>>.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>>.
5. Генс Г.В. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management : пер. с англ. / Г.В. Генс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 288 с.
6. Аксенов Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.
7. Outsourcing may be battered, bruised and vilified... so why is only a twentieth of enterprises planning to reduce it in 2013? / [Electronic resource]. – Access mode: http://www.horsesforsources.com/outsourcing-in-2013_01213>.
8. The raw truth about outsourcing: 83% of outsourcing customers would not go back, despite three-in-four failing to achieve value beyond cost [Electronic resource]. – Access mode: http://www.horsesforsources.com/blueprint-polls-value-beyond-cost_113014>.

References

1. Brawar, J.-L. (2007), *Effektivnyy autsorsing: ponimaniye, planirovaniye i ispolzovanie uspeshnykh autsorsingovykh otnosheniy* "Effective outsourcing: understanding, planning and constellation today successful outsourcing relationships", translation from English, Balance Business Books, Dnipropetrovsk, Ukraine, 288 p.

2. Heywood, John (2004), *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* "Outsourcing: I asked competitive advantages", translation from English, Williams, Moscow, Russia, 176 p.
3. The law of Ukraine, "About sinatti of population" from 05.07.2012, no. 5067-VI, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>>.
4. Tax Code of Ukraine from 02.12.2010, no. 2755-VI, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>>.
5. Gens, G.V. (2005), "Management of efficiency of business. The concept of Business Performance Management", translation from English, Alpina Business Books, Moscow, Russia, 288 p.
6. Aksenov, E. (2009), "Outsourcing: the 10 commandments and 21 tools", Peter, St. Petersburg, Russia, 464 p.
7. Outsourcing may be battered, bruised and vilified... so why is only a twentieth of enterprises planning to reduce it in 2013?, available at: http://horsesforsources.com/outsourcing-in-2013_01213>.
8. The raw truth about outsourcing: 83% of outsourcing customers would not go back, despite three-in-four failing to achieve value beyond cost, available at: http://horsesforsources.com/blueprint-polls-value-beyond-cost_113014>.