

УДК 65.012.34

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

Колодка Я.В.

Сумський національний аграрний університет

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

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсингова діяльність, збалансована система показників, концепція шість сигм.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобального впровадження стратегій логістичного аутсорсингу бізнес – процесів в діяльність підприємств, проведення аналізу, що дозволяв би визначити ефективність результатів реалізації даних стратегій, а також виявити проблеми в розвитку бізнес – системи та можливі шляхи їх вирішення, являються актуальною проблемою управління. Інструментів для оцінки ефективності від впровадження логістичного аутсорсингу на даний час не так багато. Не існує універсального набору методик, які б гарантували б підприємству отримання інформації в необхідній кількості та якості, для оцінки ефективності застосування стратегії аутсорсингу бізнес – процесів. Проведення аналізу не є самоціллю, кінцевим результатом стає розробка проекту рішення, стратегічного плану розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні вітчизняними та закордонними науковцями розроблено методи оцінки аутсорсингу, які здебільшого базуються на розробці параметрів (критеріїв) оцінки ефективності та визначенні основних показників ефективності розвитку аутсорсингових відносин. Причому для кожної галузі діяльності дані критерії та показники відрізняються, що пов'язано зі специфікою діяль-

ності підприємств. Так, дослідженням проблем аутсорсингу присвячені праці таких учених: Анікін Б.А. [1], Хачатурова А.В. [2], Литвак А.Г. [3], Прыбытков И. [3], Желінський Ю.А., Заводовська І.І., Захарченко Л.А., Календжян С.О., Котляров І.Д., Курбанов А.Х., Лігоненко О.Л., Манжосов Г.П., Мухіна І.С., Овчаренко А.В., Плахута Г.А., Плотніков В.А., Побольняк Н.Ю., Рибіна Т.Н., Сіняєв В.В., Титюхин Н.Ф., Цветкова В.І., Чугунова Г.В., Шестоперов А.М., Фролова Ю.Ю., та інші.

Однак відсутність єдиної думки щодо теоретичного та практичного аспекту оцінки аутсорсингу сприяє необхідності систематизації та визначення груп підходів, які характеризувалися б спільними рисами щодо методики її розрахунку. Крім того, потребує розроблення і методичний підхід для оцінки логістичного аутсорсингу, який би враховував особливості реалізації інноваційних процесів на промисловому підприємстві.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування впровадження збалансованої системи показників для оцінки ефективності дослідження логістичного аутсорсингу, що дозволяв би визначити ефективність результатів реалізації даних стратегій, а також виявити проблеми в розвитку бізнес-системи та можливі шляхи їх вирішення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Складний аспект застосування аутсорсингу – це складність розробки методики оцінки його ефективності. Вимірювання можна отримати за допомогою різних досліджень: фінансового, управлінського, економіко-статистичного, маркетингового, інвестиційного, та інших видів аналізу. Однак дані дослідження характеризують роботу фірми в минулому і не дають уявлення про те, як поліпшити роботу в майбутньому. Всі ці методи засновані на фактах, які вже відбулися.

Виклад основного матеріалу. Колись А.П. Чехов., сказав дуже життєву річ: «кожна дія, яку ми робим зараз, вже в цей момент, впливає на наше майбутнє». Можна опустити руки, сказати: немає грошей, немає охоти... А можна засукати рукав і вже зараз починати плекати своє майбутнє.

У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських і ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має в своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси, на основі угоди. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку конкурентних переваг і перспективних напрямів діяльності. Основний із принципів аутсорсингу: «займатися тим, що можеш і вмєш робити краще, ніж інші» і «доручати іншим те, що вони роблять краще і дешевше». В сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати при збереженні високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом. З метою підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства, успішного розвитку конкурентного бізнесу та його адаптації до мінливих ринкових умов необхідна перебудова не тільки методів і форм господарювання, а й прийняття нових концептуальних рішень, принципів ведення бізнесу та його структурної організації.

Комплексним рішенням цих проблем, на думку зарубіжних і вітчизняних фахівців у галузі менеджменту, служить аутсорсинг, як стратегічне рішення, спрямоване на реструктуризацію підприємства з передачею окремих функцій або цілих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. При використанні аутсорсингу на вітчизняних підприємствах, планується досягнення наступних цілей: підвищення економічної ефективності і зниження витрат господарської діяльності; зниження потреби в інвестиціях на розвиток непрофільних видів діяльності; створення умов для задоволення сезонної потреби в додатковому персоналі; підвищення якості виконуваних робіт, послуг, переданих на аутсорсинг. Однак основною причиною впровадження аутсорсингу є прагнення знизити витрати при одночасному поліпшенні якості надаваних послуг. Одним із складних аспектів застосування аутсорсингу на вітчизняних підприємствах, являється складність розробки методики оцінки ефективності від впровадження моделі аутсорсингу. Вимірювання можна отримати за допомогою різних досліджень: фінансового, управлінського, соціально-економічного, економіко-статистичного, маркетингового, інвестиційного,

економіко-екологічного, функціонально-вартісного, логістичного та інших видів аналізу. Проте дані дослідження характеризують роботу фірми в минулому і не дають уявлення про те, як поліпшити роботу в майбутньому. Всі ці методи засновані на фактах, які вже відбулися.

Проведене нами зіставлення інструментів і методів оцінки ефективності діяльності підприємства дозволило б визначити можливість і доцільність застосування збалансованої системи показників (далі – ЗСП) для оцінки ефективності застосування аутсорсингу. Концепція ЗСП відрізняється від інших концепцій тим, що стратегія компанії охоплює набір і фінансових, і нефінансових показників, при цьому кожен показник є ланкою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків між індикаторами вже зробленого і показниками того, що буде зроблено. Технологія впровадження ЗСП аутсорсингу має свої специфічні особливості, які обумовлені тим, що аутсорсингові підприємства і підприємства-замовники є юридично незалежними підприємствами, однак, якщо замовник передав який-небудь процес на зовнішнє виконання аутсорсеру, то замовник повинен гарантувати виконання переданих функцій або бізнес-процесів і забезпечити управління такими процесами. У зв'язку з цим виникає необхідність у досягненні синергії між аутсорсинговими підприємствами та підприємствами-замовниками, який може бути, досягнутий тільки за умови ефективної взаємодії, де основним фактором успіху служить висока задоволеність клієнтів. Процес створення ЗСП аутсорсингу для учасників аутсорсингових взаємин доцільно проводити в чотири етапи (рис. 1).

На першому етапі з метою створення умов для розробки та впровадження ЗСП аутсорсингу необхідно визначити місце ЗСП у взаєминах між аутсорсером і замовником. ЗСП повинна базуватися на вже розробленій стратегії і служити інструментом її впровадження. При цьому необхідно провести стратегічний аналіз аутсорсингу і сформувавши перспективу розвитку аутсорсингу на майбутнє. У зв'язку з тим, що аутсорсинг частіше застосовують підприємства, для яких характерний великий набір стратегій і стратегічних цілей, то пропонується для ЗСП аутсорсингу спланувати нові цілі, які задовольняли б усіх учасників аутсорсингових взаємин. Доцільно для здійснення координації робіт зі створення, впровадження і управління ЗСП аутсорсингу сформувати проектну команду, в якій повинні бути задіяні працівники з числа провідних менеджерів підприємства-замовника і аутсорсингових підприємств. Далі необхідно розробити докладний план реалізації ЗСП аутсорсингу.

Збалансована система показників може бути не єдиною системою управління на підприємствах, що беруть участь в аутсорсингу. Щоб уникнути конкуренції між ЗСП аутсорсингу і вживаними системами управління, слід точно визначити цілі, завдання, вимоги, область застосування і проблемні сфери існуючих систем. Після встановлення всіх параметрів необхідно вибрати таку структуру ЗСП аутсорсингу, яку можна інтегрувати в повсякденну діяльність підприємства для досягнення синергетичного ефекту від застосування різних систем. Важливим за-

вданням, яку має вирішити проектна команда до початку створення ЗСП аутсорсингу, є виявлення та оцінка критичних чинників успіху, тобто факторів, які ускладнюють або перешкоджають впровадженню ЗСП аутсорсингу.

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

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

робота. Далі необхідно визначити перспективи і сформулювати карту стратегії, за допомогою якої визначаються і реєструються причинно-наслідкові зв'язки між перспективами, а також проводиться опис стратегічних цілей аутсорсингу і визначаються підконтрольні показники. Дослідження, які були проведені Робертом Капланом та Нортон Девідом довели, що всі компанії, які успішно впровадили ЗСП, враховували як мінімум, чотири перспективи. На практиці, із зростанням поширення концепції ЗСП, набір перспектив може змінюватися, оскільки він завжди індивідуальний, залежить від специфіки компанії, більше того, не існує універсально правильних перспектив. При виборі перспектив для кожного виду аутсорсингу пропонується підприємство розглядати відповідно до методології дослідження об'єктів як систем (системний підхід). В даному випадку підприємство-замовник розглядається, як система з наявністю компонентів «виходу», «входу», зворотного зв'язку, зовнішнього середовища, процесу. Якщо підприємство-

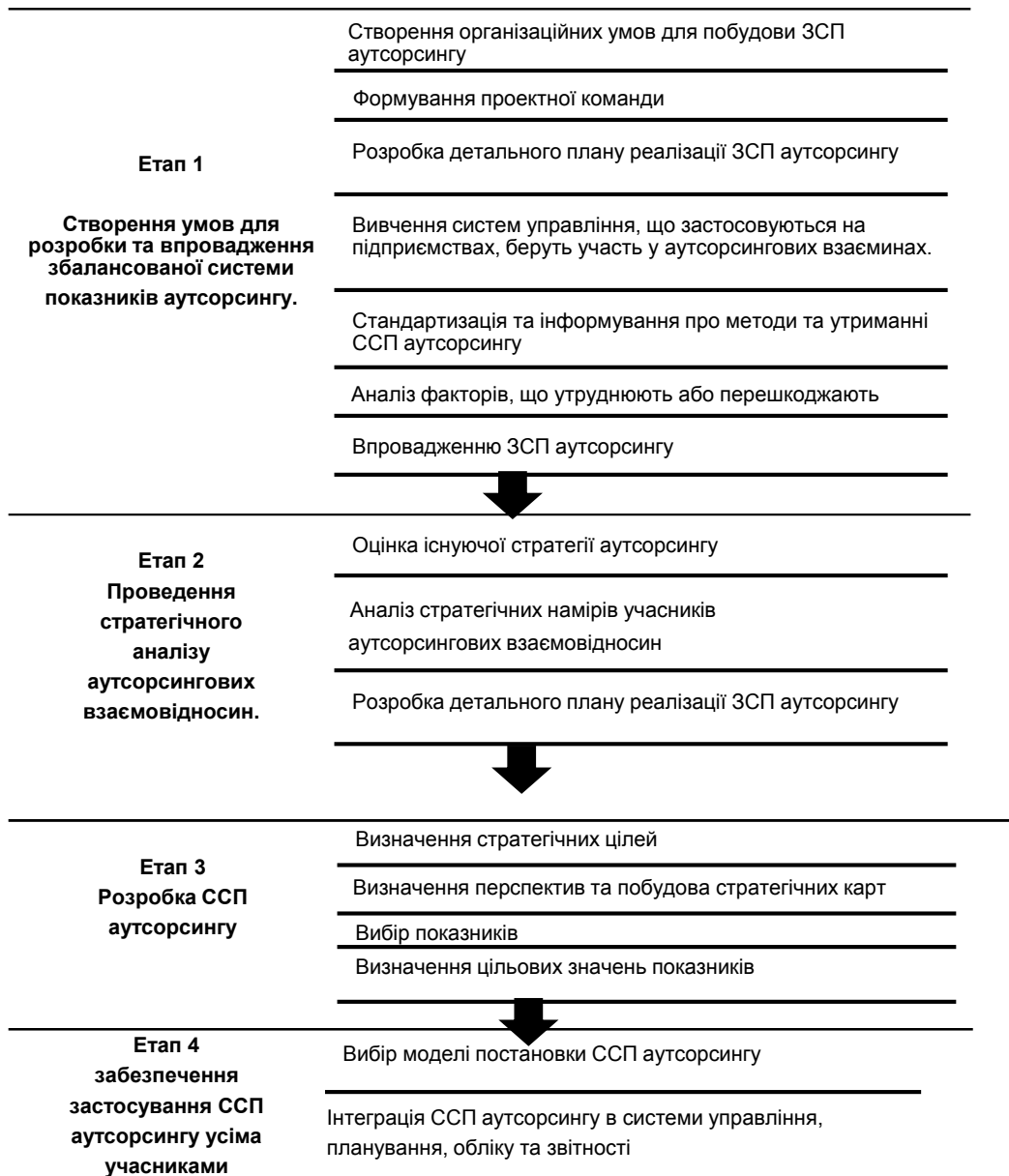


Рис. 1. Структурна схема побудови збалансованої системи показників аутсорсингу

Джерело: авторська розробка

замовник розглядається, як система з наявністю основних елементів принципу «чорний ящик» то аутсорсинг може бути представлений у двох вихідних даних: з одного боку, процес аутсорсингу є кінцевою продукцією, що поставляється споживачеві, а з іншого – процес аутсорсингу є вхідними даними технологічного процесу замовника. Грунтуючись на даному твердженні, доцільно поділити аутсорсинг на групи. Такий поділ дасть можливість встановити загальні для всіх і специфічні для кожної з груп вимоги, уточнити стратегію та напрямки її розвитку, що в свою чергу допоможе визначити перспективи та показники для конкретної групи. Для того щоб однозначно оцінити зміст стратегічних цілей, а також ступінь досягнення цілей, необхідно вибрати відповідні показники. При створенні ЗСП аутсорсингу необхідно розглянути безліч показників, які вже на ранньому етапі дозволять визначити, які з них повинні бути включені в систему. Далі необхідно визначити цільові значення показників. Стратегічна мета буде вважатися повністю вбудованою тільки після встановлення цільового значення кожного показника, що входить до ЗСП аутсорсингу. Для кожної групи аутсорсерів нами пропонується встановити наступні перспективи:

– для аутсорсингу, що є кінцевою продукцією, що поставляється споживачеві, перспективу «Фінанси» замінити перспективою «Вигідність»; «Клієнти» – на перспективу «Задоволеність клієнтів»; «Процеси» – на перспективу «Якість»; «Навчання та зростання» – на перспективу «Потенціал»;

– для аутсорсингу, що є вхідними даними технологічного процесу замовника, перспективу «Фінанси» замінити на перспективу «Вигідність»; «Клієнти» – на перспективу «Кращі партнери»; «Процеси» – на перспективу «Перевага в процесах»; перспективу «Навчання і зростання» – на перспективу «Потенціал».

Мета перспективи «Вигідність» – створення ефективних взаємовигідних відносин і отримання від подальшого застосування аутсорсингу економічного ефекту.

Мета перспективи «Задоволеність клієнтів» – максимізація ступеня задоволеності клієнта. Вона показує не тільки те, наскільки споживач задоволений якістю послуги або товару, а й наскільки його влаштовує ціна, умови, в яких реалізується товар або послуга, обслуговуючий персонал і т.д.

Мета перспективи «Якість» – задовольнити встановлені і передбачувані вимоги споживача. При цьому під об'єктом якості може розумітися як продукція (товари або послуги), процес її виробництва, так і виробник (організація, система або навіть окремих працівників). Найбільш істотним для якості є, щоб вироблена продукція при тестуванні відповідала набору вимог, якісно ви-

роблялася, і кожен працівник був навчений якісному виробництву.

Мета перспективи «Потенціал» – створити необхідну інфраструктуру, яка служила б не тільки реалізації існуючої стратегії, але створювала б передумови для майбутнього розвитку, зміни та адаптації. Ресурсами перспективи «Потенціал» є: співробітники, знання, інновації, інноваційний потенціал, креативність, технології, інформація та інформаційні системи.

Мета перспективи «Кращі партнери» – створити стабільні і прибуткові довгострокові взаємини, засновані на довірі та лояльності партнерів.

Мета перспективи «Перевага в процесах» – підвищення оперативної та стратегічної продуктивності організації-виконавця, поліпшення позиції по відношенню до конкурентів, зниження витрат, прагнення до вдосконалення технологій, які мають безпосереднє відношення до переданих функцій. Нами пропонується такі цільові значення показників перспектив, як «Перевага в процесах» та «Якість», розробити з використанням концепції «Шість сигм». Встановлені цільові значення показників дозволять усунути конкретні дефекти і причини їх появи, що в свою чергу допоможе отримати додатковий ефект від аутсорсингу всім учасникам процесу. Останнім кроком при створенні ЗСП аутсорсингу є розробка стратегічних заходів. Тут необхідно визначити, які стратегічні заходи можна і потрібно реалізувати в першу чергу, а які в подальшому. Після оцінки ресурсів і розстановки пріоритетів можна розробити план дій з докладним описом кожного заходу. Останнім і найскладнішим етапом є забезпечення застосування ЗСП аутсорсингу усіма учасниками аутсорсингових взаємин. На даному етапі необхідно вибрати модель постановки ЗСП аутсорсингу. вважаємо, що при впровадженні ЗСП аутсорсингу доцільно скористатися концепцією етапів.

Висновки і пропозиції. Зрозуміло, що впровадження будь-якої системи управління – це стрес не тільки для компанії, але й для будь-якого співробітника. Тому важливим моментом, сприяючим успішному здійсненню проекту, є отриманий позитивний досвід вже на першому етапі впровадження ЗСП аутсорсингу. Для того щоб ЗСП аутсорсингу діяла не як система показників, а як концепція менеджменту, необхідно впровадити її в усі системи, існуючі на підприємстві (управління, планування, звітність, облік). Запропонований алгоритм побудови збалансованої системи показників аутсорсингу дозволить не тільки оцінювати ефективність аутсорсингу, застосовуваного на підприємствах, а й будувати взаємовигідні партнерські стосунки між усіма учасниками аутсорсингу на довгостроковій основі.

Список літератури:

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М.: Инфра-М, 2007. – 288 с.
2. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу / [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.outsourcing.com>
3. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало. – Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16–24.
4. Бравар Жан-Луи, Морган Роберт. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.

5. Каплан Роберт, Нортон Дэвид. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.
6. Панде С., Холл Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 158 с.

Колодка Я.В.

Сумской национальный аграрный университет

ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА

Аннотация

Проведенное нами сопоставление инструментов и методов оценки эффективности деятельности предприятия позволило определить возможность и целесообразность применения Сбалансированной системы показателей для оценки эффективности применения аутсорсинга. Концепция Сбалансированной системы показателей отличается от других концепций тем, что стратегия предприятия охватывает набор и финансовых, и нефинансовых показателей, при этом каждый показатель является звеном в цепи причинно-следственных связей между индикаторами уже сделанного и показателями того, что будет сделано.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсинговая деятельность, сбалансированная система показателей, концепция шесть сигм.

Kolodka Ya.V.

Sumy National Agrarian University

DEVELOPING TOOLS FOR EFFECTIVE EFFICIENCY OF INTRODUCING LOGISTICS OUTSOURCING

Summary

All these methods are based on the facts that have already occurred. We conducted a comparison of tools and a method to assess the effectiveness of the company has allowed determining the possibility and expediency of using Balanced Scorecard to evaluate the effectiveness of outsourcing. Balanced Scorecard concept differs from other concepts that covers the company's strategy and set of financial and non-financial indicators, each indicator is a link in the chain of causality between the indicators already made and indicators that will be done.

Keywords: outsourcing, outsourcing work, the Balanced Scorecard, Six Sigma.