

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПОБУДОВИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ**

**Соколов М.О., д.е.н., професор,**

**Колодка Я.В., аспірант кафедри статистики, АГД та маркетингу**

*Сумський національний аграрний університет*

*Статтю присвячено викладенню концептуальних аспектів процесу побудови збалансованої системи показників для оцінки ефективності застосування аутсорсингу. Встановлено, що в сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати при збереженні високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом. Запропоновано удосконалений процес побудови збалансованої системи показників для оцінки ефективності застосування аутсорсингу.*

Сьогодні в конкурентній боротьбі перемагає не та компанія, що має значні активи, а та, яка здатна швидше створювати і розвивати нові активи. Сучасний менеджмент наголошує на розвиткові сильних корпоративних зв'язків, близькості до споживачів, продуктивності і конкурентоспроможності. Тому, закупаючи ззовні товари і послуги, компанії можуть сконцентруватися на своєму головному завданні, на своїй ключовій компетенції: „займайся тим, що вмієш робити найкраще. Інше купуй!"

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. 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.

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 не фінансових 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.

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 сформулювати 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 сформулювати 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 завданням, 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 сформувати 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 Нортоном 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-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. Ґрунтуючись 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 необхідновизначити цільові значення показників. Стратегічна мета буде вважатися повністю вибудованою тільки після встановлення цільового значення кожного показника, що входить до ЗСП аутсорсингу.

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.

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. Бравар Жан-Луи. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: пер. с англ. / Жан-Луи Бравар, Роберт Морган. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
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. Каплан Роберт. Сбалансированная система показателей : От стратегии к действию : пер. с англ. / Роберт Каплан, Дэвид Нортон. – М. : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2006. – 320с.
5. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу. / [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.outsourcing.com>.
6. Панде С., Холл Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством : пер. с англ. / С. Панде , Л. Холл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 158 с.

*Матеріали надійшли 15 серпня 2016 р.*

Соколов М. О. Концептуальні аспекти процесу побудови збалансованої системи показників для оцінки ефективності застосування аутсорсингу [Текст] / М. О. Соколов, Я. В. Колодка // Сучасний менеджмент і економічний розвиток : матеріали постійно діючої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 1 вересня 2015 р. - 31 серпня 2016 р. – Суми : СумДУ, 2016.