

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

М. О. Соколов, д-р екон. наук, професор;

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

Сумський національний аграрний університет,

вул. Германа Кондратьєва 160, 4000, м. Суми, Україна

У 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.

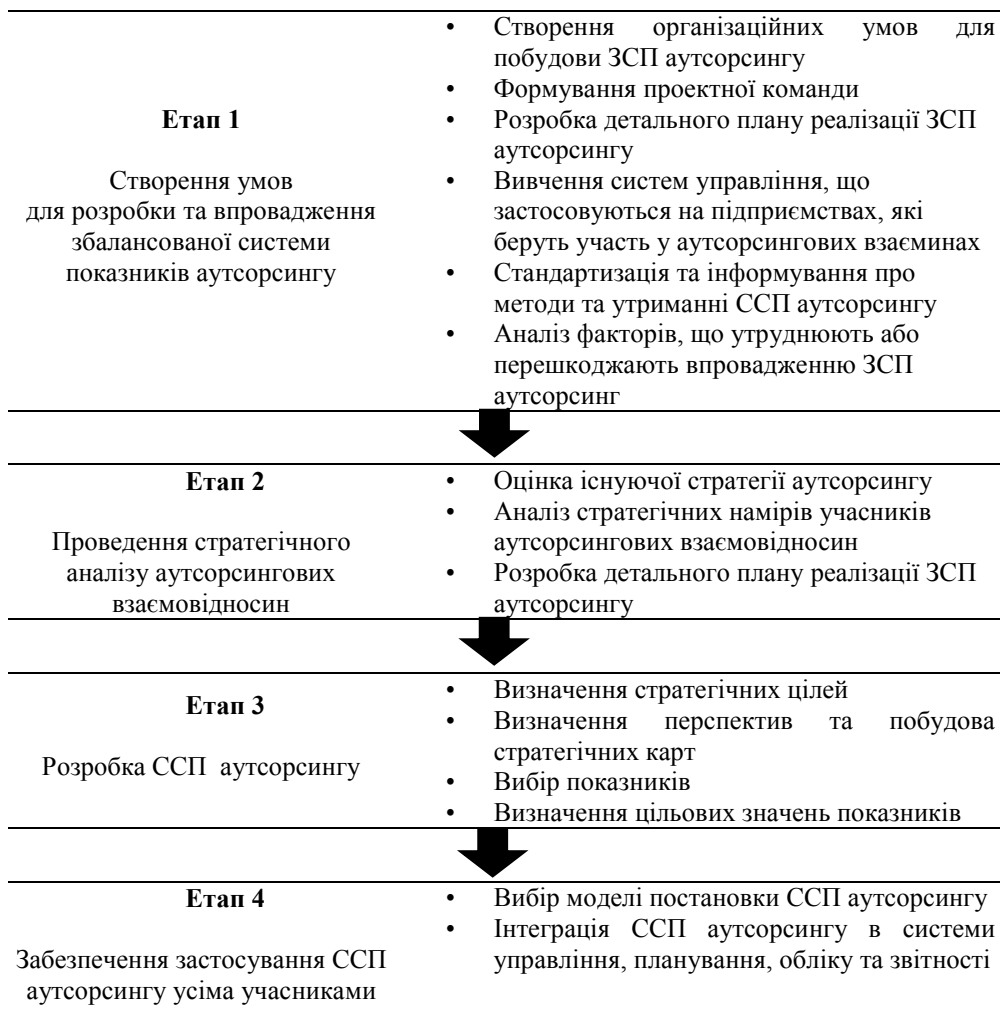
У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських і ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має в своєму розпорядженні 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».

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 розвитку сильних корпоративних зв'язків, близькості до споживачів, продуктивності і конкурентоспроможності. Тому, закуповуючи ззовні товари і послуги, компанії можуть сконцентруватися на своєму головному завданні, на своїй ключовій компетенції: „займайся тим, що вмєш робити найкраще. Інше купи!”

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, що може бути досягнуто лише 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).



*Рисунок 1 - Структурна схема побудови збалансованої системи показників аутсорсингу.
Джерело: авторська розробка*

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 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 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 сформулювати карту стратегії, за допомогою якої визначаються і ресструються 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 у 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 вибудованою 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 постачається 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 працівник). Найбільш істотним для якості є, щоб вироблена продукція при тестуванні відповідала набору вимог, якісно вироблялася, 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 пропонуються 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.

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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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-Луї, 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. – 320с.
6. Панде С., Холл Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 158 с.

Надійшла до редакції 24 жовтня 2016 р.