

УДК 658.5:330.1

Моргулець О.Б.*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну***Нищенко О.В.***аспірант кафедри підприємництва та бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну*

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ ЯК МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена проблемі управління бізнес-процесами підприємства на основі аутсорсингу, а саме оцінюванню готовності підприємств до впровадження аутсорсингу. Розроблено авторський методичний підхід до оцінювання готовності підприємства до впровадження аутсорсингу та продемонстровано його апробацію на прикладі вітчизняних фармацевтичних підприємств. Підхід є комплексним, заснованим на експертних оцінках низки критеріїв та ступені прояву кожного з них у діяльності підприємства, передбачає також шкалу оцінювання та характеристику ступеня готовності.

Ключові слова: управління бізнес-процесами підприємства, аутсорсинг, модель управління, оцінка готовності до аутсорсингу, фармацевтична промисловість.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблеме управления бизнес-процессами предприятия на основе аутсорсинга, а именно оценке готовности предприятий к внедрению аутсорсинга. Разработан авторский методический подход к оценке готовности предприятия к внедрению аутсорсинга и продемонстрирована его апробация на примере отечественных фармацевтических предприятий. Подход является комплексным, основанным на экспертных оценках ряда критериев и степени проявления каждого из них в деятельности предприятия, предусматривает также шкалу оценивания и характеристику степени готовности.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами предприятия, аутсорсинг, модель управления, оценка готовности к аутсорсингу, фармацевтическая промышленность.

ANNOTATION

The article is devoted to the problem of business processes management at the enterprise on the basis of outsourcing, specifically assessment of readiness of enterprises for implementation of outsourcing. An author's methodical approach to assessing the enterprise's readiness for introducing outsourcing was developed, and its approbation was demonstrated by the example of domestic pharmaceutical enterprises. The approach is comprehensive, based on the expert assessments of a number of criteria and the degree of manifestation of each of them in the activity of the enterprise, and also provides for a scale of assessment and characterization of the degree of readiness.

Key words: management of business processes of the enterprise, outsourcing, management model, assessment of readiness for outsourcing, pharmaceutical industry.

Постановка проблеми. Практика використання аутсорсингу є дуже поширеною в діяльності зарубіжних підприємств, де вона підтвердила свою ефективність та набула неабиякої популярності. Аутсорсинг здатен допомогти вітчизняним підприємствам посилити конкурентні переваги як на національному, так і на міжнародному ринку. Сьогодні залишається відкритим питання готовності українських підприємств до впровадження аутсорсингу, що зумовлює актуальність запропонованої до розгляду проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання аутсорсингу як моделі управління, що дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства, розкривається певною мірою у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Дж.Б. Хейвуд [1], Б. Анікін та І. Руда [2], О. Зозульов та О. Микало [3], М. Тонюк [4], О.Б. Моргулець [5] та багато інших.

Питання оцінки готовності підприємства до впровадження різних практик управління підприємством відображені в працях таких науковців, як В. Шкардун та Т. Ахтямов [6], Н. Педченко та Т. Яковенко [7], О. Гребешкова та Г. Махова [8], І. Лютий та О. Солодка [9] та ін. Основна увага у працях вищезазначених авторів приділяється питанню оцінки готовності підприємства до впровадження маркетингової стратегії. Проте питання оцінювання готовності вітчизняних підприємств до впровадження аутсорсингу як моделі управління є відкритим як у працях, що стосуються аутсорсингу, так і у працях загального характеру, де розробляється проблематика методичного підходу до оцінки готовності підприємства до впровадження того чи іншого методу управління останнім.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення методики оцінювання готовності підприємства до впровадження аутсорсингу як моделі управління на прикладі фармацевтичних підприємств.

Виклад основного матеріалу. З метою визначення готовності вітчизняних фармацевтичних підприємств до впровадження аутсорсингу проведено їх оцінювання за спеціальною комплексною методикою, яка заснована на експертних оцінках та ступені прояву кожного критерію у діяльності підприємства.

Розроблені авторами критерії оцінювання готовності фармацевтичного підприємства до впровадження аутсорсингу було визначено методом логічних узагальнень та експертних оцінок, таким чином запропоновано дванадцять критеріїв (табл. 1).

Виявлення ступеня прояву критеріїв, що характеризують підготовленість підприємства до використання аутсорсингу, було здійснено експертним шляхом. Експертами виступили фахівці з питань аутсорсингу та працівники об'єктів дослідження, що забезпечило конфіденційність заходу та його низьку вартість.

Таблиця 1

Критерії оцінювання готовності фармацевтичного підприємства до впровадження аутсорсингу

Критерії оцінювання	
1	Наявність попереднього позитивного досвіду використання аутсорсингу
2	Прозорість діяльності підприємства
3	Наявність дієвої системи моніторингу зовнішнього середовища
4	Виокремлено й описано зміст основних бізнес-процесів
5	Виокремлено й описано зміст допоміжних бізнес-процесів
6	Наявність підрозділів із питань стратегічного планування та управління
7	Наявність штатних висококваліфікованих фахівців з управління змінами
8	Наявність дієвої системи контролінгу
9	Високий рівень мотивації персоналу
10	Наявність якісної та дієвої юридичної підтримки
11	Інноваційна спрямованість розвитку підприємства
12	Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: розроблено авторами

Для оцінки готовності підприємства до впровадження аутсорсингу експертам було запропоновано оцінити ступінь прояву кожного критерію у діяльності підприємства за такою шкалою [на основі 7, с. 167]:

«5» – якщо цей критерій на підприємстві цілком виявляється;

«4» – якщо цей критерій виявляється не цілком;

«3» – якщо цей критерій виявляється слабо;

«2» – якщо цей критерій не виявляється.

Загальною оцінкою ступеня готовності фармацевтичного підприємства до впровадження аутсорсингу є середньозважений бал:

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n S_{ij}, \quad (1)$$

де S_{ij} – бальна оцінка j -го експерта ступеню прояву i -го критерію;

n – кількість експертів;

m – кількість розглянутих критеріїв;

k_i – коефіцієнт важливості i -го критерію, обумовлені за правилом:

$$k_i = \begin{cases} 1 - \text{якщо } i\text{-тий критерій «менш важливий»}, \\ 2 - \text{якщо } i\text{-тий критерій «важливий»}, \\ 3 - \text{якщо } i\text{-тий критерій «дуже важливий»} \end{cases}$$

Для визначення готовності фармацевтичного підприємства до впровадження аутсорсингу на основі визначеного середньозваженого балу використовується шкала (рис. 1).

Ступінь готовності фармацевтичного підприємства до впровадження аутсорсингу:

– **дуже високий**, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(b_{nn} + 0,25(b_{max} - b_{nn}); b_{max})$, де b_{nn} – середньозважений бал, який відповідає випадку повної відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану – «5», b_{nn} – середньозважений бал, який відповідає випадку неповної відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану – «4»;

– **високий**, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(b_{cp}; b_{nn} + 0,25(b_{nn} - b_{cp}))$, де $b_{cp} = \frac{b_{min} + b_{max}}{2}$;

– **помірний**, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(b_{min} + 0,75(b_{cl} - b_{min}); b_{cp})$, де b_{min} – середньозважений бал, який відповідає випадку повної невідповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану – «2», b_{cl} – середньозважений бал, який відповідає випадку слабкої відповідності всіх 12 критеріїв оптимальному стану – «3»;

– **низький**, якщо отриманий середньозважений бал потрапляє на інтервал $(b_{min}; b_{min} + 0,75(b_{cl} - b_{min}))$.

Результати оцінки ступеня готовності фармацевтичного підприємства до впровадження аутсорсингу групою експертів для ПАТ «Фармак» представлено в табл. 2.

Для ПАТ «Фармак»: коефіцієнт конкордації – 0,873; кількість розглянутих критеріїв (m) – 12 (згідно з табл. 1); кількість експертів (n) – 11.

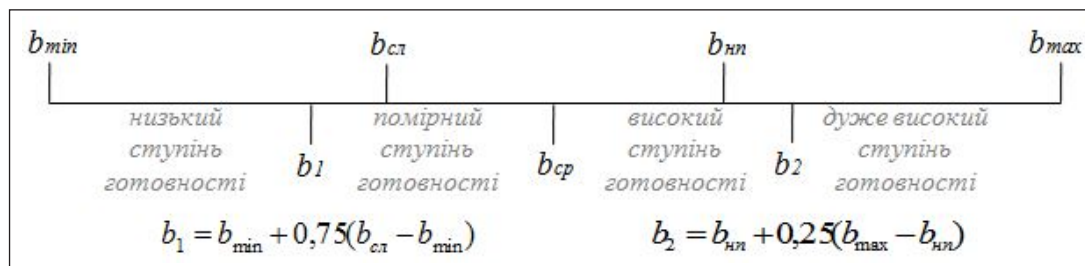


Рис. 1. Шкала для визначення ступеня готовності підприємства до впровадження аутсорсингу

Джерело: [на основі 9, с. 220]

Таблиця 2

Готовність ПАТ «Фармак» до впровадження аутсорсингу

Критерії	Оцінка ступеня прояву критерію											Коефіцієнт важливості i-го критерію
	експерти											
1	12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
7	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2
9	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1
10	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
$\sum_{i=1}^{12}$	60	60	58	60	58	60	60	57	58	58	60	26

Джерело: складено авторами

$$\sum_{i=1}^{12} k_i = 26;$$

$$\sum_{j=1}^{11} S_{ij} = 60 + 60 + 58 + 60 + 58 + 60 + 60 + 57 + 58 + 58 + 60 = 649.$$

Середньозважений бал готовності ПАТ «Фармак» до впровадження аутсорсингу становить:

$$\bar{S} = \frac{1}{12 \cdot 11} * 26 * 649 = 127,83.$$

Для загальної шкали кількість експертів $n=1$,

$$\sum_{i=1}^m k_i = 26.$$

Для b_{max} загальна бальна оцінка прояву критеріїв становитиме:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 12 * 5 = 60.$$

Для b_{nn} загальна бальна оцінка прояву критеріїв становитиме:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 12 * 4 = 48.$$

Для b_{ca} загальна бальна оцінка прояву критеріїв становитиме:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 12 * 3 = 36.$$

Для b_{min} загальна бальна оцінка прояву критеріїв становитиме:

$$\sum_{j=1}^n S_{ij} = 12 * 2 = 24.$$

Тоді

$$b_{min} = \frac{1}{12 \cdot 1} * 26 * 24 = 52;$$

$$b_{ca} = \frac{1}{12 \cdot 1} * 26 * 36 = 78;$$

$$b_{nn} = \frac{1}{12 \cdot 1} * 26 * 48 = 104;$$

$$b_{max} = \frac{1}{12 \cdot 1} * 26 * 60 = 130;$$

$$b_1 = 52 + 0,75(78 - 52) = 71,50;$$

$$b_{cp} = \frac{52 + 130}{2} = 91,00;$$

$$b_2 = 104 + 0,25(130 - 104) = 110,50.$$

Для оцінки ступеня готовності підприємства згідно з проведеними розрахунками пропонується шкала оцінювання (табл. 3).

Запропоновану методику також було апробовано на ПрАТ «ФФ «Дарниця», ПАТ «Київмедпрепарат», ПАТ «Київський вітамінний завод» та ПрАТ «Біофарма». Результати оцінювання ступеня готовності до впровадження аутсорсингу на зазначених підприємствах представлено на рис. 2.

Відповідно до вищевикладеного матеріалу можна зазначити «високий», «дуже високий» ступінь готовності вітчизняних фармацевтичних підприємств до впровадження аутсорсингу та рекомендувати останнім розроблення і реалізацію аутсорсинг-проектів у найближчій перспективі.

Висновок. Запропонована авторами методика оцінювання готовності підприємства до впровадження аутсорсингу як моделі управління дає можливість керівництву за низкою критеріїв та шкалою оцінювання ступеня готовності прийняти рішення щодо достатності потенціалу підприємства для впровадження аутсорсингу і подолання ризиків, які з цим пов'язані.

Перспектива подальших досліджень полягає в розробленні методичного підходу до обґрунтування економічної доцільності використання аутсорсингу фармацевтичним підприємством.

Таблиця 3

Шкала оцінювання ступеня готовності підприємства до впровадження аутсорсингу

Ступінь	Кількісне значення	Характеристика	Рекомендації
Дуже високий	110,50–130,00	Підприємство володіє значним потенціалом для ефективного впровадження аутсорсингу як моделі управління та подолання усіх ризиків, пов'язаних із цим.	Впровадження рекомендоване
Високий	91,00–110,49	Підприємство володіє достатнім потенціалом для ефективного впровадження аутсорсингу як моделі управління та подолання основних ризиків, пов'язаних із цим.	Впровадження рекомендоване
Помірний	71,50–90,99	Підприємство володіє незначним потенціалом для ефективного впровадження аутсорсингу як моделі управління та неспроможне повною мірою подолати ризики, пов'язані з цим.	Впровадження рекомендоване як експеримент для одного з бізнес-процесів
Низький	52,00–71,49	У підприємства відсутній потенціал для ефективного впровадження аутсорсингу як моделі управління та подолання мінімальних ризиків, пов'язаних із цим.	Впровадження не рекомендоване

Джерело: складено й розраховано авторами

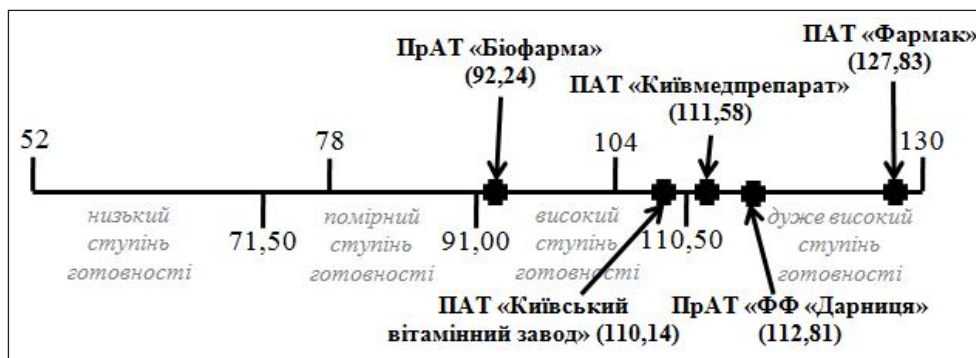


Рис. 2. Шкала оцінки готовності вітчизняних фармацевтичних підприємств до впровадження аутсорсингу

Джерело: розраховано авторами

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг : в поісках конкурентных преимущєств [Текст] Пер. с англ. / Дж.Б. Хейвуд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
- Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие – 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-003161-3.
- Зозульов О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О.В. Зозульов, О.І. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16–24.
- Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства / М.О. Тонюк // Економіка та суспільство. – 2017. – № 10. – С. 372–376 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-10/17-stati-10/1085-tonyuk-m-o>.
- Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг / О.Б. Моргулець. – К. : ЦУЛ, 2012. – 336 с.
- Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии / В. Шкардун, Т. Ахтямов // Маркетинг. – 2001. – № 3(58). – С. 79–86.
- Педченко Н.С. Науково-методичний підхід до розроблення та впровадження маркетингової стратегії в діяльність підприємств рекламної галузі / Н.С. Педченко, Т.І. Яковенко // Бізнес інформ. – 2016. – № 7. – С. 163–169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgibis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&

S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=binf_2016_7_25.

- Гребешкова О.М. Стратегічні партнерства підприємств [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О.М. Гребешкова, Г.В. Махова. – К. : КНЕУ, 2012. – 403, [5] с. ISBN 978-966-483-673-6.–Режимдоступу:<http://olenahrebeshkova.com/wp-content/uploads/2017/03/bookStrPart2012-1.pdf>.
- Лютий І.О. Банківський маркетинг: підручн. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.О. Лютий, О.О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 776 с. – ISBN 978-966-364-881-1.

REFERENCES:

- Heywood J. B. (2004), Outsorsing : v poiskah konkurentnyh preimushhestv [The Outsourcing Dilemma. The Search for Competitiveness], Williams Publishing House, Moscow, Russia.
- Anikin B.A. and Rudaja I.L. (2009), Outsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta [Outsourcing and outstaffing: high management technologies], 2-e izd., Infra-M Publishing House, Moscow, Russia.
- Zozulyov O.V. and Mykalo O.I. (2009), «Outsourcing as the tool of increase of competitiveness of the domestic enterprises in conditions of globalization», Economy of Ukraine, no. 8, pp. 16–24.
- Tonyuk M.O. (2017), «Outsourcing as an effective tool of enterprise functioning», Economy and Society, [Online], no. 10, available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-10/17-stati-10/1085-tonyuk-m-o> (Accessed 30 November 2017).
- Morgulets O.B. (2012), Menedzhment u sferi posluh [Management in the service sector], ZUL, Kyiv, Ukraine.

6. Shkardun, V. and Akhtiamov, T. (2001), «Assessment of the enterprise's readiness to implement the marketing strategy», *Marketing*, no. 3(58), pp. 79-86.
7. Pedchenko N.S. and Iakovenko T.I. «The scientific-methodical approach to the development and implementation of marketing strategy into activities of enterprises in the advertising sector», *Business Inform*, [Online], no. 7, available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=binf_2016_7_25 (Accessed 30 November 2017).
8. Hrebeshkova O.M. and Makhova H.V. (2012), *Stratehichni partnerstva pidpriemstv* [Strategic partnerships of enterprises], available at: <http://olenahrebeshkova.com/wp-content/uploads/2017/03/bookStrPart2012-1.pdf> (Accessed 30 November 2017).
9. Liutyi I.O. and Solodka O.O. (2009), *Bankivskiyi marketynh* [Banking marketing], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Morhulets O.B.

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at Department of Entrepreneurship and Business,
Kyiv National University of Technologies and Design*

Nyshenko O.V.

*Postgraduate Student at Department of Entrepreneurship and Business,
Kyiv National University of Technologies and Design*

EVALUATION OF THE ENTERPRISE READINESS FOR THE IMPLEMENTATION OF OUTSOURCING AS A MANAGEMENT MODEL

The article is devoted to the problem of business processes management at the enterprise on the basis of outsourcing, specifically the assessment of enterprises' readiness to the implementation of outsourcing. The author's methodical approach to assessing enterprise's readiness for the implementation of outsourcing is developed, and its approbation is demonstrated by the example of domestic pharmaceutical enterprises.

The relevance of the study is that issues of evaluation of the readiness of domestic enterprises for the implementation of outsourcing as a management model are open, both in works dealing with outsourcing and in general works, where it is being developed the problematic of the methodical approach to the evaluation of the readiness of enterprise for the implementation of one or another method of management of the latter.

The goal of the study is to develop a methodical approach to the evaluation of the readiness of enterprise for the outsourcing implementation as a management model by the example of pharmaceutical enterprises.

The scientific novelty of the research is presented by the proposed methodical approach, which gives an opportunity to evaluate the degree of the enterprise readiness for the outsourcing implementation and is based on a number of criteria, including: the existence of previous positive experience of outsourcing use; transparency of the enterprise; presence of an effective system for monitoring the external environment; the content of the main business processes is highlighted and described; the contents of auxiliary business processes are identified and described; the presence of strategic planning and management units; presence of full-time high-skilled specialists in change management; the presence of an effective controlling system; a high level of staff motivation; availability of high-quality and efficient legal support; innovative direction of the enterprise development; a high level of corporate social responsibility, as well as the results of the calculations.

The practical value of the study is that the proposed methodological approach is brought up to the level of practical recommendations and can be used in the practical activities of domestic enterprises in making decisions on the use of outsourcing as a management model.

The prospects for the further study are to develop a methodological approach to the substantiation of the economic efficiency of the use of outsourcing services by an enterprise.