

Володимир Ілліч ПІЛЯВСЬКИЙ

кандидат економічних наук, докторант, Міжнародний університет бізнесу і права
ORCID ID: 000-0003-3311-0559

ПОШУК І ВІДБІР ВИКОНАВЦЯ АУТСОРСИНГУ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Пілявський, В. І. Пошук і відбір виконавця аутсорсингу для агропромислового підприємства / Володимир Ілліч Пілявський // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 368 – 376. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Стаття присвячена вирішенню одного із важливих завдань проблеми використання аутсорсингу – оцінці потенціалу підприємства-претендента у виконавці виду діяльності, бізнес-процесу, функції, які підприємство-замовник має передати аутсорсеру тому, що їх самостійне виконання потребує значних витрат часу і ресурсів. Визначено алгоритм поетапного відбору партнера-виконавця аутсорсингу починаючи з вивчення ринку аутсорсингових послуг. Розглянуто і класифіковано критерії оцінки за видами.

Мета статті обґрунтувати методичний підхід відбору партнера виконавця аутсорсингу за критеріями своєчасного надання послуг, їх якості та ефективності.

Результати. Запропоновано здійснювати вербальну оцінку кандидата в аутсорсери за організаційними, соціальними, економічними, юридичними критеріями. Встановлено, що серед економічних критеріїв необхідно розраховувати показники: своєчасного надання послуг, їх якість та ефективність. Величину оцінки економічних критеріїв кандидата у виконавці аутсорсингу запропоновано порівнювати з еталонними показниками. Запропоновано здійснювати встановлення узагальнюючого коефіцієнта економічних критеріїв з наданням вагових значень та визначенням його числової величини від 0 до 1. Одержаний узагальнений коефіцієнт оцінки претендента у виконавці аутсорсингової діяльності підприємства порівнюється за числовими інтервалами модифікованої шкали Харрінгтона та встановлюється рівень результативності використання аутсорсингу. Зазначено, що коли претендент не відповідає рівню оціночних критеріїв, його заявка на участь в тендері не розглядається, а кандидату у виконавці надається відмова від співпраці.

Висновки. Виокремлена позитивна оцінка кандидатів є підґрунтям для здійснення подальших тендерних процедур. За результатами тендеру підприємства-виконавці аутсорсингу ранжуються за рівнем їх узагальнюючого коефіцієнта оцінки. Перевага надається тому виконавцю аутсорсингової діяльності, який пропонує найнижчі витрати на виконання завдання та має найбільшу величину узагальненого критерію оцінки ефективності обслуговування замовника, що використовує аутсорсинг.

Ключові слова: аутсорсинг, партнер, виконавець, оцінка ефективності, критерії оцінки, алгоритм, інтегральний критерій.

Volodymyr I. PILIAVSKII

Candidate of Economic Sciences (PhD),
Doctoral Candidate; International University of Business and Law

SEARCH AND SELECTION OF OUTSOURCING CONTRACTOR FOR AGRICULTURAL ENTERPRISE

Abstract

Introduction. The article is devoted to solving one of the important tasks of outsourcing – assessing the potential of the applicant company for executing the activity, business process, functions that the customer company must outsource because their independent implementation

requires significant time and resources. The algorithm of step-by-step selection of the outsourcing partner-executor starting from the study of the outsourcing services market is determined. The evaluation criteria by types are considered and classified.

The purpose of the article is to substantiate the methodical approach to the selection of an outsourcing partner based on the criteria of timely provision of services, their quality and efficiency.

Results. It is offered to carry out a verbal assessment of the candidate for outsourcers according to organizational, social, economic, legal criteria. It is established that among the economic criteria it is necessary to calculate indicators: timely provision of services, their quality and efficiency. It is proposed to compare the value of the assessment of the candidate's economic criteria with the outsourcing performer with the reference indicators. It is proposed to establish a generalized coefficient of economic criteria with the provision of weights and determine its numerical value from 0 to 1. The obtained generalized coefficient of evaluation of the applicant in the executor of outsourcing activity of the enterprise is compared on numerical intervals of the modified Harrington scale and the level of efficiency of use of outsourcing is established. It is noted that when the bidder does not meet the level of evaluation criteria, his application for participation in the tender is not considered, and the candidate in the contractor is refused to cooperate.

Conclusions. The highlighted positive evaluation of candidates is the basis for further tender procedures. According to the results of the tender, the outsourcing companies are ranked by the level of their generalized evaluation coefficient. Preference is given to the outsourcing contractor who offers the lowest cost of the task and has the highest value of the generalized criterion for assessing the effectiveness of customer service that uses outsourcing.

Key words: outsourcing, partner, executor, efficiency evaluation, evaluation criteria, algorithm, integral criterion.

JEL classification: M12; M51

Вступ

Великі корпорації останнього десятиріччя все більше поширюються в Україні і намагаються займати провідне місце в національному агропромисловому виробництві. При цьому сама компанія може і не володіти власним потенціалом і не займатися тим чи іншим видом діяльності. Особливо це стосується тих процесів або функцій, коли витрати на них вищі, ніж у конкурентів, а умови роботи неналежні та потребують значних і багаторічних інвестицій. У такій ситуації компанія з одного боку має концентрувати потенціал ресурсів на осиному виді діяльності, а з іншого – розширювати сфери виробництва через невпевненість у перспективах розвитку основного бізнесу. Це логічна форма реакції менеджерів холдингу на зміни зовнішнього середовища, яка направлена на виявлення тих унікальних властивостей потенціалу, на базі яких через «ланцюг цінностей» вони можуть розвиватися в довгостроковій перспективі та забезпечувати власний успіх у створенні споживчої вартості продукції, послуг, грамотно розподіливши тривалість і обсяги використання потенціалу ресурсів. В якості однієї із стратегічних альтернатив, що поглиблює вищезазначену форму спеціалізації, може бути аутсорсинг як особлива форма організації ділових відносин між підприємствами-партнерами, що є незалежними суб'єктами ринку.

В теорію і практику прийняття управлінських рішень доцільності використання аутсорсингу і вибору партнера-виконавця, виду діяльності бізнес-процесу чи функції переданих в аутсорсинг істотний внесок здійснили науковці: Б. А. Анікін, І. Л. Рудая [1], О. Вержбинін [2], А. Х. Курбанов [3], Н. К. Мойсеєва, О. Н. Малютіна, І. А. Москвіна [4], І. І. Махмудов, І. А. Муртазін, А. Н. Карамішев [5], В. А. Плотніков [6], С. Ю. Івшин [8] та інші.

Як показав аналіз наукової літератури, дотепер не існує взаємоузгодженого способу вибору підприємства-виконавця виду діяльності шляхом аутсорсингу.

Мета та завдання статті

Мета статті обґрунтувати методичний підхід відбору партнера виконавця аутсорсингу за критеріями своєчасного надання послуг, їх якості та ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Перш ніж перейти до безпосередньої роботи з підприємством-аутсорсером, необхідно здійснити його пошук і відбір. Це має бути юридична особа, яка якісно виконає переданий їй вид діяльності з найменшими матеріальними та часовими витратами. Запропонований нами алгоритм включає сім етапів відбору партнера-виконавця аутсорсингових послуг (рис. 1). На першому етапі визначаються можливості співпраці. Так, коли підприємство АПВ бачить свій розвиток через виробництво продукції найвищої якості, то воно зіштовхується з тим, що при досягненні деякого рівня виробництва не може забезпечити якість всіх необхідних елементів і компонент, не перевищуючи граничного значення «вартість/якість». Як правило, знаходиться хтось, хто є лідером у виробництві або наданні послуг, що пропонує при цьому більш вигідну ринкову ціну. Аналогічно діє і підприємство, яке бажає при збереженні якості запропонованих послуг чи товарів одержати додатковий дохід за рахунок зниження внутрішніх виробничих витрат.

Основною формою переходу на закупівлю товарів та послуг «зі сторони» є скасування власних допоміжних або сервісних підрозділів та вибір на конкурентному ринку найбільш придатного за внутрішніми критеріями виконавця. Подібний підхід є справедливим при розвиненій ринковій економіці, загостреній конкуренції і відповідних фінансових можливостях підприємства – виробника.



Рис. 1. Алгоритм відбору партнера-виконавця аутсорсингу

Джерело: власна розробка

Але, на жаль, в національній економіці і зокрема на підприємствах АПВ виникає низка проблем, пов'язаних з тим, що на відміну від загальноновизначених форм в Україні проведення аутсорсингу є дещо нестандартним та не класичним. Виходячи із базової теорії, ми маємо прибрати додатковий чи сервісний вид діяльності і на конкурсних засадах одержати підрядника для виконання тих чи інших робіт. Як правило, в українській специфіці проводиться виведення допоміжного виду діяльності шляхом відокремлення його в самостійно діючий господарський суб'єкт. При цьому перший конфлікт (за класичною теорією), який виникає, полягає в тому, що послуги, які раніше вважалися власними, раптом починають коштувати дуже дорого. Причин тут дві. З одного боку, це недосконалість облікової політики і системи управління витратами, які були на підприємстві. З іншого – ми, створюючи нове підприємство, надаємо йому

управлінський апарат, який, за визначенням, не знижує, а підвищує витрати на його утримання. Як наслідок, ми можемо сформулювати першу необхідну умову ефективного виділення виду діяльності. Вона, перш за все, зобов'язана мати можливість надавати послуги не тільки основному споживачу, але і стороннім суб'єктам господарювання. Задача тут така, що ми маємо перекласти основну частину постійних витрат не тільки на себе, але і на інших споживачів.

Проблема, яка виникає при виділенні сервісних видів діяльності, це те, що багато допоміжних послуг є достатньо нетиповими та не присутніми на ринку. Наприклад, ремонтні види діяльності в м'ясопереробному виробництві. Досить важко інколи знайти другого споживача. Крім того, виникає ще одна проблема – не всі роботи корелюють або мають зв'язок із обсягами вироблюваної продукції. Також наявність конкуренції на сировинному ринку має враховуватись при використанні аутсорсингу.

При вивченні ринку аутсорсингових послуг дослідники мають використовувати інформаційно-аналітичну систему (статистичні дані, галузеві журнали, каталоги, брошури, статті, інтернет-ресурси та інше). Інформаційно-аналітична система вивчення ринку аутсорсингових послуг складається із системи внутрішньої звітності, системи маркетингових досліджень, бази даних потенційних і обслуговуючих клієнтів, методи оперативного моніторингу ефективності аутсорсингових відносин, а також статистичного банку і банку моделей [5; 6]. Вищезазначена система дозволяє: досягти високого рівня інформованості про ринок для формування постійної клієнтської бази; проводити доцільне вивчення ринку та визначати попит на нові аутсорсингові послуги; проводити політику диференційованості та диверсифікації наданих аутсорсингових послуг [6].

Підприємство АПВ, що проводить тендер, розробляє Положення про проведення тендеру (надалі Положення). Воно включає в себе низку розділів. Опис підприємства-замовника дозволяє учасникам тендеру одержати загальне уявлення про конкурс, що проводиться, і групу людей, які мають брати участь у проекті. Розділ досить важливий, оскільки при розгляді 3-5 пропозицій краще, щоб усі учасники тендеру мали однакове уявлення. Інакше підприємство-замовник може одержати не достатньо адекватну пропозицію від конкурентоспроможного учасника тендеру. В преамбулі Положення показують учасникам тендеру, в чому полягають наміри проведення тендеру, чому для підприємства-замовника на даний час важливо здійснювати аутсорсинговий проект, які завдання та нюанси, окрім безпосередньо пов'язаних із розробкою проекту, необхідно враховувати учасникам тендеру. Формуючи цілі проекту, необхідно надати опис тих змін, яких бажано було б отримати підприємству АПВ, що проводить тендер. Перш за все, сам замовник має розуміти, на чому має фокусуватися проект. Безумовно, зрозуміло, що ні одна програма залучення сторонніх фахівців (у кого б вона не замовлялася) не вирішує всіх завдань підприємства АПВ. Отже, найбільш ефективним методом має бути концентрація на найбільш актуальних завданнях.

Важливим розділом Положення є кінцевий продукт (послуга), де замовник має спробувати подати у «видимих формах» свої очікування та надії. Тут мають бути зафіксовані ті конкретні види діяльності та критерії їх оцінки, які в подальшому допоможуть об'єктивно підбити підсумки реалізації проекту.

На другому етапі вибору виконавця аутсорсингу заявник має попередньо довести, що саме його пропозиція послуг є найбільш оптимальною та відповідає вимогам «жорстких» і «м'яких» критеріїв замовника.

Щодо вибору критеріїв, у науковій літературі [1; 3; 7; 8; 9; 6] приділяється досить значна увага. Дослідники пропонують різні види критеріїв, що є методичним інструментарієм прийняття рішення, яке б дозволяло визначити між замовником і виконавцем підприємницьке партнерство в сфері конкретного виду аутсорсингу через виявлення переваг і недоліків, загроз і можливостей, чинників впливу і показників ефективності передбачуваної взаємодії. На сьогодні немає єдиної думки дослідників у використанні тих чи інших критеріїв, як і їх класифікації. Ми пропонуємо критерії розділити на шість функціональних груп: економічні, організаційні, соціальні,

екологічні, юридичні та критерії ділової репутації (рис. 2). Економічні критерії припускають вибір аутсорсера на основі терміну й ефективності здійснення виду діяльності при використанні не тільки традиційного затратного підходу, що ґрунтується на вимірі вартості самостійно виконаного процесу чи функції, також застосуванні дохідного та ринкового підходів. Тож, при дохідному підході вивчається, чи спроможний вид діяльності, переданий в аутсорсинг, приносити додатковий дохід підприємству, чи зможе вид діяльності розширитися до розмірів, за яких лишки реалізуються на ринку, і цей вид діяльності, спочатку будучи не основним, трансформується у профільний та функціонуватиме, як інсорсинг.

Оцінка самостійного виконання виду діяльності здійснюється з позиції, сформованої на ринку пропозиції, яка вивчається замовником. Після вивчення пропозиції визначається середньоринкова вартість здійснення аналогічних послуг, а одержаний результат порівнюється з тим, який виконувався власними силами. Одержані результати за різними методами можуть сильно відрізнятись, і самостійне виконання виду діяльності може бути більш привабливим порівняно із його виконанням стороннім виконавцем. Це може бути викликано недооцінкою власного бізнесу. Необхідно пересвідчитися у фінансовій стійкості майбутнього партнера, який на протязі дії укладеного контракту про аутсорсинг збереже своє місце на ринку та фінансово гарантуватиме взяті на себе обов'язки.



Рис. 2. Класифікація критеріїв оцінки відповідності виконавця вимогам замовника виду діяльності на засадах аутсорсингу

Джерело: власна розробка

Організаційні критерії пов'язані із взаємодією замовника і виконавця як важливої складової стратегії підприємства, що дозволяє набути конкурентні переваги. Надійність означає, чи задовольняє даний виконавець послуг вимогам свого клієнта, а гнучкість – чи працює виконавець за єдиним зразком, чи може він швидко задовольнити потреби замовника, а в подальшому скорегувати свою роботу в залежності від кон'юнктури ринку. Оцінюючи потенційного виконавця виду діяльності на засадах аутсорсингу, необхідно виявити його можливості по відношенню до розвитку бізнесу, прагнення до удосконалення технологій, які мають відношення до послуг, що передаються до аутсорсера, та встановити основні ризики, які можуть загрожувати як замовнику, так і виконавцю в процесі організації аутсорсингу і його розвитку в ході науково-технічної та інноваційної діяльності підприємств АПВ.

Замовнику послуг важливо знати, яку політику щодо кадрового потенціалу, мотивації і стимулювання праці персоналу проводить виконавець послуг і як це відіб'ється на його працівниках. Важливим також є стан соціально-психологічного клімату трудового

колективу виконавця, умови праці та рівень технічного оснащення робочих місць. Надзвичайно важливими є юридичні критерії. До них відносяться договірні умови щодо прав і обов'язків сторін, правова й інтелектуальна власність на засоби, ноу-хау тощо. Суттєве значення надається з боку замовника на розподіл власності і її контролю у виконавця.

Нарешті, необхідно пересвідчитися в діловій репутації майбутнього партнера, яка характеризує якість бізнесу та містить морально-етичні, ділові риси менеджменту підприємств, номенклатуру і стабільність якості виду діяльності, що здійснюється на принципах аутсорсингу, а також її імідж [10].

Ці, а можливо й інші чинники складно описати кількістю, але намагання аутсорсу упорядкувати довгострокові й ефективні взаємо-відносини з аутсорсером є достатнім підґрунтям для детального вивчення майбутнього партнера. Аналізуючи критерії, окремі науковці вважають, що головними з великого їх переліку можуть бути: мінімальна вартість виконання роботи, визначена з врахуванням поточних ринкових цін, а також умови розрахунків, які пропонуються претендентом; час, який потрібний для виконання тієї чи іншої роботи; ділова репутація підприємства; стійкі довготермінові контракти і можливості залучення кваліфікованих фахівців [11].

Виходячи із запропонованої класифікації, замовник має сформулювати попередні оціночні вимоги до претендента на виконання аутсорсингу за такими економічними критеріями: своєчасність надання послуг, їх якості та ефективності.

Розглянемо розрахунки критеріїв більш детально.

Коефіцієнт своєчасного надання аутсорсингових послуг (K_t):

$$K_t = \frac{S_t}{S_{t0}} \quad (1)$$

де S_t – кількість послуг, які фактично здійснює претендент-виконавець за рік, од. в рік;

S_{t0} – потреба в загальній кількості надання послуги замовнику, од. в рік при $K_t=1$ всі послуги можуть бути надані в установлені терміни.

Коефіцієнт забезпечення обсягу надання послуг (K_v):

$$K_v = \frac{V_f}{V_y} \quad (2)$$

де V_f – фактичні обсяги наданих послуг від виконавця од. в рік;

V_y – реальна потреба замовника в обсягах послуг, од. в рік.

Ідеальною вважається умова $K_v=1$.

Критерій якості обслуговування замовників з боку претендента у виконавця аутсорсингу потрібно визначати за методом, показаним у формулах (3 – 5).

Якість послуг (Q) визначається експертним методом за формулою:

$$Q = \sum_{i=1}^n K_{qi} \times w_i, \text{ при } \sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (3)$$

$$\text{тоді } K_{qi} = \frac{q_{1i} + q_{2i} - q_{4i}}{q_{1i} + q_{2i} + q_{3i} + q_{4i}} \quad (4)$$

при $q_{1i} + q_{2i} + q_{3i} + q_{4i} = 1$, якщо $q_{4i} > (q_{1i} + q_{2i})$, то $K_{qi} = 0$

$$Q = \frac{q_1 + q_2 - q_4}{q_1 + q_2 + q_3 + q_4} \quad (5)$$

де K_{qi} – питомий коефіцієнт якості наданих послуг по i -му критерію;

w_i – вагове значення відносної важливості i -го критерію;

n – число критеріїв;

$q_{1i} + q_{2i} + q_{3i} + q_{4i}$ – питома частка оцінок якості послуг по i -му критерію відповідно на рівні «відмінно», «добре», «задовільно» і «незадовільно» в загальній структурі.

Розрахунок даного критерію здійснюється на основі зібраної інформації від безпосередніх виконавців і споживачів товару чи послуг, а також експертів. Значення K_{qi} має знаходитися в діапазоні [0; 1]. Якщо коефіцієнт якості обслуговування K_{qi} в інтервалі [0,8-1,] то вона «відмінно»; [0,6-0,8] – «добре»; [0,4-0,6] – задовільно; [0-0,4] – незадовільно.

У процесі проведення розрахунків можлива ситуація, при якій коефіцієнт якості $K_{qi} < 0$, тобто складається умова $q_{4i} > (q_{1i} + q_{2i})$. Це означає, що частка оцінок «незадовільно»

перевищує суму часток оцінок «відмінно» та «добре». Потрібно у вищезазначеному випадку прийняти коефіцієнт якості $K_{qi}=0$.

Критерій ефективності надання послуги за аутсорсингом (K_e) з боку майбутнього виконавця:

$$K_e = \frac{W_p - n_e}{n_e} \quad (6)$$

де W_p – вартість послуги за видом діяльності та цінами ринку, грн. в рік;

n_e – величина реальних витрат, пов'язаних з наданням послуги, грн. в рік.

Ефективність послуги за аутсорсингових процесом оцінюється в числовому інтервалі від 0 до 1. Коли $n_e \geq W_p$ то $K_e=0$

Коли $n_e < W_p$, то $K_e > 0$. За умови, коли $K_e > 1$, то його значення відповідає найкращим стандартам виконання виду діяльності та за шкалою Харрінгтона [12] набуває найвищого рівня за максимальної оцінки $K_e=1$ (табл. 1).

Таблиця 1. Модифікована шкала Харрінгтона оцінки рівня результативності аутсорсингового процесу

№	Числові інтервали	Рівень результативності процесу використання аутсорсингу
1	0,80-1,00	Дуже високий рівень
2	0,63-0,80	Високий рівень
3	0,37-0,63	Середній рівень
4	0,20-0,37	Низький рівень
5	0,00-0,20	Дуже низький рівень

Джерело: [12]

На третьому етапі визначення виконавця аутсорсингу для з'ясування, чи відповідає кандидат вимогам при виконанні виду діяльності, переданої в аутсорсинг, потрібно розрахувати узагальнюючий коефіцієнт оцінки за вище наведеними чотирма критеріями. При цьому кожен із відібраних показників пропонується оцінювати з урахуванням вагових коефіцієнтів, заданих експертним шляхом.

$$K_y = xk_t + y \cdot k_v + zk_q + mk_e \quad (7)$$

де K_y – коефіцієнт узагальнюючої оцінки ефективності аутсорсингового обслуговування замовника; $x=0,1$; $y=0,1$; $z=0,2$; $m=0,6$ – вагові коефіцієнти критеріїв.

Одержаний узагальнюючий коефіцієнт оцінки претендента на виконавця аутсорсингової діяльності підприємства АПВ порівнюють за числовими інтервалами модифікованої шкали Харрінгтона та визначають рівень результативності процесу використання аутсорсингу. Якщо вищезазначений узагальнюючий коефіцієнт низький, то претендента виключають із числа кандидатів на виконавці, а якщо високий і дуже високий, то такому кандидату у виконавці аутсорсингових послуг віддають перевагу, долучаючи до тендерних процедур. На четвертому етапі організації тендерних процедур вибору виконавця аутсорсингу тендерна комісія за визначеним порядком: визначає умови тендеру; організує публікацію інформації про його проведення; заявки на участь в ньому; організує ознайомлення учасників з вимогами; здійснює процедуру тендеру; забезпечує проведення експертизи і оцінку одержаних пропозицій; визначає переможця; організує публікацію інформаційного повідомлення про результати проведення тендеру.

Документи, що заявлені тендерною комісією, є базою інформування потенційних учасників торгів на послуги аутсорсингу. Ці документи мають охоплювати всю інформацію, необхідну для того, щоб учасники подали відповідні заявки. В тендерних документах мають бути чітко визначені обсяги і види робіт, товарів або послуг, які будуть постачатися, права і обов'язки замовника і виконавця аутсорсингу. В тендерних документах мають бути вищезазначені замовником оціночні критерії, яким має відповідати претендент на виконавця аутсорсингових послуг.

В пошуках виконавця аутсорсингу замовник оцінює потенціал розвитку кандидатів. За додатковими критеріями важливого значення надається накопиченому досвіду потенційного аутсорсера в даній сфері діяльності, способи поведінки і взаємодії з іншими підприємствами. Приділяється значна увага юридичним відносинам: правам,

обов'язкам, майну. Ефективний аутсорсер має володіти фінансовою стабільністю і незалежністю. При пошуковій інформації велике значення надається таким показникам, як загальна чисельність персоналу, фінансовий стан, форма власності, відношення до інновацій, конкурентні переваги, репутація, кваліфікація персоналу.

На п'ятому етапі відбору виконавця аутсорсингу пропозиції, які поступили замовнику, мають проходити експертизу і порівнюватись за визначеними критеріями. Замовнику слід розуміти, на яких умовах аутсорсер готовий реалізувати даний проект.

У разі необхідності для оцінки партнера можуть бути використанні інструменти кількісного і якісного аналізу. В перелік альтернатив включається варіант-еталон, якому відповідає максимальне значення по кожному із критеріїв відбору. На основі проведених розрахунків визначається найвища величина інтегрального критерію оцінки ефективності обслуговування замовника, що використовує аутсорсинг. По мірі зменшення інтегрального критерію виконавці ранжуються. Варіанту з максимальним значенням інтегрального критерію надається перевага, а кандидату право стати партнером в якості виконавця виду діяльності. Якщо максимальне значення критерію належить внутрішньому підрозділу, то процес або функція залишаються всередині підприємства. Якщо максимальне значення інтегрального критерію належить побічному підприємству, то процес або функція передаються на аутсорсинг. При чіткому і послідовному виконанні вищевикладених умов ризик некоректного відбору виконавця знижується до мінімуму, так як про потенційних кандидатів збирається інформація, яка потім ретельно аналізується. За результатами аналізу приймається на шостому етапі рішення про відповідність майбутнього партнера системі критеріїв. Після експертизи, оцінки та вибору партнера-виконавця аутсорсингових послуг з ним на сьомому етапі укладається контракт. Умови контракту мають бути такими, щоб справедливо розподілити ризики, пов'язані з контрактом та з врахуванням головної цілі – досягнення найбільш економічної ціни і найбільш ефективного виконання умов контракту.

Висновки і перспективи подальших досліджень

Отже, запропонований нами методичний підхід вибору виконавця аутсорсингу через еталонні критерії передбачає порівняння потреб замовника і спеціалізації аутсорсера. Останній має бути найкращим виконавцем необхідних функцій для замовника. Втім, для виконавця аутсорсингової діяльності найкращий коефіцієнт оцінки результативності претендента за модифікованою шкалою Харингтона має бути $>0,8$. Ефективний аутсорсер має володіти фінансовою стабільністю і незалежністю та мати впевненість в професіоналізмі.

Подальших розробок потребують механізми організації співробітництва між підприємствами-партнерами по аутсорсингу.

Список літератури

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстафтинг. Высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФА-М, 2009. 320 с.
2. Вержбицкий О. Покупать или производить самостоятельно, аут- или инсорсинг, make or buy. URL: http://www.dbschenker.com.ua/file/6558514/data/Make_or_buy_Logistics2.pdf
3. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга. *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 1. URL: <http://www.science-education.ru/101-5437>
4. Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М.: Финансы и статистика. 2012. 240 с.
5. Махмутов И.И., Муртазин И.А., Каромышев А.Н. Методы и модели аутсорсинга. В мире научных открытий. *Красноярск: Научно-инновационный центр*. 2015. № 1(61). С. 80-104.
6. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практики. Монография. М.: ИНФРА-М, 2012. 112 с.

7. Крючков, А.Л. Критерии целесообразности использования аутсорсинга на предприятиях. *Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр.* Вып. 10. Оренбург: Оренбургский ГАУ, ООО ИПК «Университет». 2015. С. 153-157.
8. Ившин С.Ю. Алгоритм принятия решения о внедрении аутсорсинга и оценки эффективности его использования. *Научно-технические ведомости СПб ГПУ. Экономические науки.* 2014. № 4(199). С. 66-74.
9. Шелухин И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий. *B-News: новости экономики и бизнеса.* URL: <http://b-news.narod.ru/economy/gghjz.htm>
10. Родіонов О.В. Ділова репутація підприємства: формування, діагностика, розвиток. Монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2009. 408 с.
11. Управление организацией: учебник [под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной]. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1996. 669 с.
12. Хугаева, Л.Т. Эффективность аутсорсинга на предприятии. *Terra Economicus.* 2011. Т. 9. № 2. Ч. 2. С. 96-98.

References

1. Anikin, B. A., Rudaja, I. L. (2009). *Autsorsing i autstaffing. Visokie tehnologii menedzhmenta.* [Outsourcing and outstaffing. High technologies of management]. 2nd ed., reprint. and add. INFRA-M Moscow. Russia.
2. Verzhbickij, O. Pokupat' ili proizvodit' samostojatel'no, aut- ili insorsing, make or buy. [Buy or produce independently, out-or insource, make or buy.]. Available at: http://www.dbschenker.com.ua/file/6558514/data/Make_or_buy_Logistics2.pdf
3. Kurbanov, A.X. (2012). Metodika ocenki celesoobraznosti ispol'zovanija autsorsinga [Modern problems of science and education]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovanija.* no1. Available at: <http://www.science-education.ru/101-5437>
4. Moiseeva, N.K., Maljutina, O.N., Moskvina, I.A. (2012) *Autsorsing v razvitii delovogo partnerstva.* [Outsourcing in the development of business partnerships]. *Finansy i statistika.* Moscow. Russia.
5. Mahmutov, I.I., Murtazin, I.A., Karomyshev, A.N. (2015). Metody i modeli autsorsinga [Outsourcing methods and models]. *V mire nauchnyh otkrytij: Social'no-gumanitarnye nauki.* Nauchno-innovacionnyj centr. Krasnojars'k no 1(61), pp. 80 – 104.
6. Kurbanov, A.H., Plotnikov, V.A. (2012). *Autsorsing: istorija, metodologija, praktiki.* [Outsourcing: history, methodology, and practices]. INFRA-M. Moscow. Russia.
7. Krjuchkov, A.L. (2015). *Kriterii celesoobraznosti ispol'zovanija autsorsinga na predpriyatijah.* [Criteria for the feasibility of using outsourcing in enterprises]. *Aktual'nye problemy regional'nogo razvitija: mezhvuz. sb. nauch. tr.* Orenburg: Orenburgskij. GAU ООО ИПК «Университет». vol. 10, pp. 153-157.
8. Ivshin, S.Ju. (2014). *Algoritm prinjatija reshenija o vnedrenii autsorsinga i ocenki jeffektivnosti ego ispol'zovanija.* [Algorithm for making a decision on the implementation of outsourcing and evaluating the effectiveness of its use] *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPb GPU. Jekonomicheskie nauki.* Vol. 4(199), pp. 66-74.
9. Sheluhin, I. Kriterii perehoda na autsorsing promyshlenyh predpriyatij [Criteria for the transition to outsourcing of industrial enterprises]. *B-News: novosti ekonomiki i biznesa.* Available at: <http://b-news.narod.ru/economy/gghjz.htm>
10. Rodionov O.V. (2009). *Dilova reputatsiia pidpriemstva: formuvannia, diahnostryka, rozvytok.* [Business reputation of the enterprise: formation, diagnostics, development]. Vyd-vo «Noulidzh». Luhansk. Ukraine.
11. Porshneva, A.G., Rumjancevoj, Z.P., Salomatina, N.A. (1996) *Upravlenie organizaciej.* [Organization management]. 2nd ed., reprint. and add. INFRA-M. Moscow. Russia.
12. Hugaeva, L.T. (2011). «Efficiency of outsourcing in the enterprise». *Terra Economicus.* vol. 2. (2), pp. 96-98.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2020 р.