

Copyright © 2015 by Sochi State University



Published in the Russian Federation
Sochi Journal of Economy
Has been issued since 2007.
ISSN: 1996-9005
Vol. 38, Is. 4, pp. 12-18, 2015

www.vestnik.sutr.ru



UDC 338.46

Outsourcing in the Sanatorium and Resort Sphere: Selection Algorithm of Companies-Outsourcers

¹ Petr P. Chuvatkin

² Roman Yu. Gorobets

¹⁻² Sochi state university, Russian Federation
354000 Krasnodar region, Sochi, Sovetskaya Str., 26 a

¹ Doctor of Economics, Professor

E-mail: lares@sochi.com

² Postgraduate student

E-mail: romanych9999@mail.ru

Abstract

The conclusion of agreement on outsourcing involves the development of long-term-oriented partnership relations, so it is especially important to use the extreme care approach to the identification and final selection of the outsourcer company. The study includes the analysis of the abilities and capabilities of the outsourcer by delivering the right customer at the moment, resources, skills and development, as well as how it is adaptive to the changing demands of the customer and is able to meet the new requests.

Keywords: outsourcing, sanatorium and resort organizations, the outsourcing company, delegation, business processes.

Введение

Оценка и выбор потенциальных организаций-аутсорсеров сочетает в себе комплекс мер, направленных на изучение рыночных предложений специализированных фирм (компаний-аутсорсеров), качественный состав и характеристики предлагаемых ими услуг, динамику ценовой политики и другие параметры, влияющие на управленческое решение о передачи выбранных услуг на выполнение сторонним специализированными фирмами. При этом необходимо проанализировать следующие важные моменты:

1. Наличие достаточного количества компаний-аутсорсеров, которые могут быть заинтересованы и имеют возможности в организации выполнения делегируемых им функций.

2. Возможность четкой спецификации целей и итогового результата выполнения передаваемых функций.

3. Возможность формирования системы показателей и критериев оценки качества выполнения задач для организации системы мониторинга результатов и отклонений [5, 7].

Материалы и методы

Информационную и теоретическую основу при написании данной статьи составили научные работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные исследованию и изучению организационных вопросов применения аутсорсинга. В процессе исследования

обозначенной проблематики применялись совокупность методов из области экономики и управления предприятием, сравнительный анализ и системный подход.

Обсуждение

В качестве процедуры отбора, характеризующей процесс определения потенциальных кандидатов на роль аутсорсера, предлагается реализация следующей последовательности действий:

- выбор и определение ключевых критериев оценки компаний, специализирующихся на аутсорсинге по конкретному виду деятельности;
- сбор данных и составление таблицы показателей, сочетающей в себе результаты оценки потенциальных аутсорсеров и ожидаемые результаты;
- систематизация расчетных данных в сравнении с прогнозируемыми показателями.

Формирование набора ключевых критериев, на основе которых происходит отбор компаний-аутсорсеров подразумевает определение таких показателей оценки, соответствие которым будет наиболее полно удовлетворять требования, предъявляемые со стороны санаторно-курортной организации.

Учитывая специфику санаторно-курортных организаций, в качестве основных требований, которые санаторно-курортная организация должна формулировать компании-исполнителю должны быть следующие:

- уровень качества исполнения и реализации переданных на аутсорсинг услуг, функций, бизнес-процессов.
- сроки их выполнения и реализации.

Уровень качества исполнения реализации переданных на аутсорсинг услуг, функций, бизнес-процессов характеризуют следующие критерии:

- необходимый штат высококвалифицированных специалистов по данному направлению деятельности с передовым опытом и ключевыми компетенциями, наиболее полно отражающими специфику данной деятельности.

- передовые высокотехнологичное оборудование и современные технологии деятельности, позволяющие осуществлять свою профессиональную деятельность с заданными параметрами и конкурентоспособным уровнем качества.

- необходимые ресурсы (в том числе рекреационные) для реализации аутсорсинговых услуг. Помимо того, что качество ресурсов должно соответствовать определенным требованиям, также важно определить, насколько компания-аутсорсер оперативно может пополнять свои запасы и резервы, а также насколько дифференцированы каналы поставок. Важную роль в обеспечении конкурентоспособности играет возможность специализированной компании обеспечить доступ к редким ресурсам.

- номенклатура предоставляемых услуг. Важным фактором является спектр предоставляемых услуг в рамках заключенного договора аутсорсинга, а также возможность и готовность специализированной компании предоставлять дополнительные услуги, а также своевременное сервисное и технологичное обслуживание.

- мобильность и адаптивность аутсорсера. Данный критерий характеризует оперативность компании-исполнителя в организации своей деятельности в соответствии с требованиями и пожеланиями заказчика, быстроту реагирования в случаях возникновения нестандартных ситуаций и принятия комплекса мер, направленных на оперативное решение возникших задач и проблем [2].

- уровень деловой репутации, характеризующей время существования и функционирования аутсорсера на данном рыночном пространстве, опыт работы по данному направлению деятельности, количество заключенных и реализованных контрактов, договоров и соглашений, количество и статус клиентов.

- уровень обслуживания и деловой культуры. Данный показатель учитывает специфику деятельности санаторно-курортных организаций, поскольку непосредственный контакт с потребителем при реализации услуг компанией аутсорсером складывает общее впечатление и комплексное восприятие всего санаторно-курортного обслуживания.

- управление рисками, включая возможность их страхования. Дифференциация рискованных ситуаций, при которых компания-заказчик сталкивается с возможными негативными последствиями, вызванными неисполнением аутсорсером своих обязательств на должном уровне.

Поскольку предприятия санаторно-курортной сферы функционируют в условиях рыночной экономики, то при принятии управленческого решения о выборе аутсорсинговой компании также определяющим фактором является цена приобретения услуг, оказываемых специализированной организацией. При этом также необходимо учитывать транзакционные издержки, возникающие с момента анализа и сбора информации о потенциальных фирмах-аутсорсерах и сопровождающие весь процесс выстраивая взаимоотношений с внешними исполнителями [1, 4, 6].

Поэтому при выборе компании-аутсорсера для дифференциации рисков, связанных с односторонним и однокритериальным подходом к определению наилучшего претендента на роль аутсорсера, предлагается проводить отбор кандидатов по интегральному показателю, основанному на системном подходе и учитывающему количественные и качественные характеристики специализированных компаний [9].

В качестве такого показателя будет выступать интегральный показатель качества аутсорсера. Его сущностное значение будет раскрываться в зависимости от специфики и особенностей того вида деятельности (бизнес-процесса, вида услуги и др.), который целесообразно отдать на выполнение специализированной организации.

Поскольку в санаторно-курортной организации обслуживающие и вспомогательные виды деятельности, которые потенциально можно отдать на выполнение компаниям-аутсорсерам, играют немаловажную роль в создании санаторно-курортной услуги и положительного ее восприятия клиентами, в основе интегрального показателя качества целесообразно рассматривать такие характеристики, как:

- Затраты на аутсорсинг
- Уровень обеспеченности аутсорсера ресурсами и профессиональный потенциал
- Наличие высококвалифицированных специалистов
- Уровень сервисного обслуживания
- Опыт и стаж работы
- Уровень гибкости и адаптации
- Экспертиза и контроль

В процессе анализа данных показателей можно рассматривать их более детально, поскольку они включают множество аспектов, целесообразность и необходимость рассмотрения которых формулируется не только видом направлений деятельности и составом бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг, но и итоговыми показателями и планами, достигаемыми за счет реализацией технологии аутсорсинга (таблица 1).

Таблица 1

Критерии выбора компании-аутсорсера

Критерий оценки	Сущностное содержание
Затраты на аутсорсинг	соотношение затрат и преимуществ по сравнению с другими компаниями; стоимость выполнения необходимого объема вида деятельности аутсорсером;
Уровень обеспеченности аутсорсера ресурсами и профессиональный потенциал	наличие в компании автоматизированных средств и технологий, необходимого объема и структуры ресурсов, оперативный доступ к новым ресурсам для развития
Наличие высококвалифицированных специалистов	наличие достаточного числа специалистов для принятия вида деятельности на аутсорсинг; опыт и способность решать нестандартные ситуации
Уровень сервисного обслуживания	Предлагаемый уровень сервиса в сравнении с имеющимся у заказчика и другими компаниями данного профиля, наличие соглашения об уровне сервисного обслуживания
Опыт и стаж работы	реальный опыт компании по выполнению подобных проектов (заказов) на аутсорсинге; стаж работы компании на рынке выбранных услуг;

	количество клиентов компании на договорах аутсорсинга;
Уровень гибкости и адаптации	насколько быстро и безболезненно для клиентов поставщик меняет методы работы в зависимости от изменений нужд и потребностей заказчика;
Экспертиза и контроль	готовность гарантировать возможность проведения проверок с целью поддержания, защиты и развития деятельности компании.

Далее специалисты оценивают компании-аутсорсеров по заданным критериям. В ходе данной оценки определяются минимально допустимые значения относительно каждого критерия. Составляется таблица экспертной оценки аутсорсеров по заданным критериям (таблица 2).

Таблица 2

Экспертная оценка аутсорсеров по заданным критериям

Критерий отбора	Потенциальные претенденты				
	A1	A2	A3	...	Аn
Затраты на аутсорсинг, тыс. руб					
Уровень обеспеченности аутсорсера ресурсами и профессиональный потенциал, балл					
Наличие высококвалифицированных специалистов, балл					
Уровень сервисного обслуживания, балл					
Опыт и стаж работы, балл					
Уровень гибкости и адаптации, балл					
Экспертиза и контроль, балл					

Ввиду того, что значения показателей по каждому критерию имеют разные единицы измерения, с целью расчета интегрального показателя необходимо преобразовать таблицу. Определяется эталонное значение по каждому критерию. В данном случае оценка балльных показателей происходит по максимальной оценке, стоимостных – по минимальной, происходит пересчет таблицы относительно образцовых значений. Для этого используются формулы:

$$\text{Для показателей в балльной оценке} - \frac{P_i}{Po_i} ()$$

$$\text{Для показателей в стоимостной оценке} - \frac{Po_i}{P_i} ()$$

Где P_i – значение i -той строки;

Po_i – образцовое значение

В результате пересчета получим таблицу 3

Таблица 3

Относительные значения экспертных оценок критериев

Критерий отбора	Потенциальные претенденты				
	A1	A2	A3	A4	Аn
Затраты на аутсорсинг, тыс.руб					
Уровень обеспеченности аутсорсера ресурсами и профессиональный потенциал, балл					
Наличие высококвалифицированных специалистов, балл					
Уровень сервисного обслуживания, балл					
Опыт и стаж работы, балл					

Уровень гибкости и адаптации, балл					
Экспертиза и контроль, балл					
Итого					

Сравнивая совокупные показатели, выбирается наибольший, который характеризует наилучший вариант аутсорсингового предложения.

Дальнейшая последовательность действий в рамках процедуры принятия решения о делегировании процессов в рамках аутсорсинга предполагает анализ рисков и эффектов, возникающих при внедрении аутсорсинга. Важность данного этапа состоит в том, что именно на нем формируется управленческое решение, определяющее использование аутсорсинга или отказ от его внедрения. Идентифицируются и рассматриваются реальные выгоды и потенциальные возможности при использовании аутсорсинга, а также учитываются возможность реальных угроз. В результате рассматривается возможность коррекции целей реализации аутсорсинговой инициативы.

При определении реальной компании-аутсорсера по конкретному виду деятельности происходит анализ возможностей и рисков от использования аутсорсинга в разрезе отдельно взятого направления деятельности в рамках реальных показателей, отраженных в договоре аутсорсинга. Определяя эффект от использования аутсорсинговой инициативы, рекомендуется применять сравнительный анализ ее сильных и слабых сторон (таблица 4) [7].

Таблица 4

Анализ сильный и слабых сторон аутсорсинговой инициативы

Преимущества внедрения аутсорсинга	Недостатки внедрения аутсорсинга
Фокусировка на профильном виде деятельности	Риски, связанные с возможностью утечки корпоративной информации
Минимизация издержек	Снижение эффективности контрольной функции, трудность управления направлением деятельности организации
Увеличение качественного уровня оказываемых услуг	Снижение трудовой производительности персонала организации
Дифференциация возможных рисков	Возникновение непредвиденных расходов
Обеспечение доступа к новейшим технологиям	Проблемы в законодательной составляющей

Заключение

Полученный в результате данные составляют дополнительный объем информации, который будет использован в дальнейшем в ходе реализации процедуры о принятии решения относительно применения аутсорсинга. После анализа относительно каждого вида деятельности происходит выявление тех направлений деятельности, которые могут быть с учетом возможных рисков и эффектов делегированы на выполнение конкретным специализированным организациям.

Применение аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных учреждений является перспективным направлением повышения эффективности их функционирования и обеспечения устойчивого развития отечественной санаторно-курортной отрасли.

Примечания:

1. Давыдкин Е.В., Назаров Д.М. Оценка эффективности передачи бизнес-процесса на аутсорсинг // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. №4. С. 62-69.
2. Курбанов А.Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 1.
3. Кутуева Д.З. Аутсорсинг: новая концепция в проектировании бизнес-процессов компании. Проблемы современной экономики. 2007. N 1 (21).
4. Мухина И.С. К вопросу о целесообразности использования аутсорсинга организацией. // Сибирская финансовая школа. 2010. № 3. с. 143-148.

5. Никитина О.А. Особенности функционирования санаторно-курортного комплекса // *Фундаментальные исследования*. 2006. № 5. С. 34-38.
6. Покровская Л.Л. Аутсорсинг как инструмент управления изменениями в современной организации // *Российское предпринимательство*. 2011. № 4 Вып. 1 (181). с. 121-125.
7. Пушкарева Д.А., Видищева Е.В. Теоретические аспекты управления процессом аутсорсинга в современной организации // *Европейский журнал социальных наук*. 2012. №2 (18). С. 398-404.
8. Савченко-Бельский К.А., Шмелев К.В. Особенности использования аутсорсинга в управлении отечественным турбизнесом // *Вестник Государственного университета управления*. 2007. №3(21).
9. Черемисин Д.В. Аутсорсинг в современной рыночной экономике: Монография / Под ред. Н.Н. Думной. Моск. Гос. Ун-т печати. М.: МГУП, 2005.
10. Ménard C. The Economics of Hybrid Organizations // *J. of Institutional and Theoretical Economics*. 2004. P. 345-376.
11. Nancy Mann Jackson, How to Build a Better Business with Outsourcing. *Entrepreneur*, 2015.
12. *Outsourcing Journal Special Editions*, 2015.

References:

1. Davydkin E.V., Nazarov D.M. Otsenka effektivnosti peredachi biznes-protsessa na outsorsing // *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2011. №4. S. 62-69.
2. Kurbanov A.Kh. Algoritm upravleniya otnosheniyami s autsorserom // *Sovremennye issledovaniya sotsial'nykh problem*. 2012. № 1.
3. Kutueva D.Z. Outsorsing: novaya kontseptsiya v proektirovanii biznes-protsessov kompanii. *Problemy sovremennoi ekonomiki*, N 1 (21), 2007.
4. Mukhina I.S. K voprosu o tselesoobraznosti ispol'zovaniya autsorsinga organizatsiei. // *Sibirskaya finansovaya shkola*. 2010. № 3. S. 143-148.
5. Nikitina O.A. Osobennosti funktsionirovaniya sanatorno-kurortnogo kompleksa // *Fundamental'nye issledovaniya*. 2006. № 5. S. 34-38.
6. Pokrovskaya L.L. Outsorsing kak instrument upravleniya izmeneniyami v sovremennoi organizatsii // *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*. 2011. № 4 Vyp. 1 (181). с. 121-125.
7. Pushkareva D.A., Vidishcheva E.V. Teoreticheskoe aspekty upravleniya protsessom autsorsinga v sovremennoi organizatsii // *Evropeiskii zhurnal sotsial'nykh nauk*. 2012. №2 (18). S. 398-404.
8. Savchenko-Bel'skii K.A., Shmelev K.V. Osobennosti ispol'zovaniya autsorsinga v upravlenii otechestvennym turbiznesom // *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya*. 2007. №3(21).
9. Cheremisin D.V. Outsorsing v sovremennoi rynochnoi ekonomike: Monografiya / Pod red. N.N. Dumnoi. Mosk. Gos. Un-t pechati. M.: MGUP, 2005.
10. Ménard C. The Economics of Hybrid Organizations // *J. of Institutional and Theoretical Economics*. 2004. P. 345-376.
11. Nancy Mann Jackson, How to Build a Better Business with Outsourcing. *Entrepreneur*, 2015.
12. *Outsourcing Journal Special Editions*, 2015.

УДК 338.46

Аутсорсинг в санаторно-курортной сфере: алгоритм отбора компаний-аутсорсеров

¹ Пётр Петрович Чуваткин

² Роман Юрьевич Горобец

¹⁻² Сочинский государственный университет, Российская Федерация

354000 Краснодарский край, г. Сочи, ул. Советская, 26 а

¹ Доктор экономических наук, профессор

E-mail: lares@sochi.com

² Аспирант

E-mail: romanych9999@mail.ru

Аннотация. Заключение договора об аутсорсинге предполагает развитие долгосрочных ориентированных на партнерство отношений, поэтому особенно важно с исключительной тщательностью подойти к определению и конечному выбору компании-аутсорсера. Оценка предусматривает анализ способностей и возможностей аутсорсера по предоставлению нужных компании заказчика в данный момент ресурсов, навыков и разработок, а также насколько он адаптивен к изменяющимся требованиям со стороны заказчика и способен удовлетворить его новые запросы.

Ключевые слова: аутсорсинг, санаторно-курортные организации, компания-аутсорсер, делегирование, бизнес-процессы.