

УДК 005.932:005.83

## ДОСЛІДЖЕННЯ АСПЕКТІВ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ

Шворнікова Г.М.

## INVESTIGATION ASPECTS OF USING OUTSOURCING IN THE MANAGEMENT OF LOGISTICS PROJECTS

Shvornikova A.

*У статті виконано дослідження питань, пов'язаних з проектуванням логістичних систем. Розглянуто принципи, методи і стадії проектування. Також розглянуто питання управління проектами в логістиці з урахуванням їх специфіки, обґрунтована актуальність досліджень в галузі управління проектами в логістичних системах. Розглянуто переваги та недоліки використання аутсорсингу при управлінні проектами в логістичних системах на сучасному етапі розвитку економіки країни. Проаналізовано форми забезпечення процесу управління проектами, причини передачі функцій з управління проектами на аутсорсинг і розглянуті види аутсорсингових послуг в сфері управління проектами.*

**Ключові слова:** проект, логістика, принцип, метод, управління, аутсорсинг.

**Вступ.** Практичне використання логістики в умовах ринкової економіки виступає як найважливіший фактор розвитку підприємництва.

Проектування логістичних систем на перших етапах на рівні макроекономіки відбувалося спонтанно, методом спроб та помилок. Для полегшення цього процесу в подальшому на базі наявного досвіду були розроблені методики формування організаційних структур логістики.

Шляхом розробки альтернативних варіантів моделей і порівняння між собою їх характеристик відбувався пошук найбільш ефективних логістичних рішень.

На основі відповідності максимально ефективному досягненню логістичних цілей здійснюється вибір найкращого варіанту.

**Постановка проблеми.** Логістичний менеджмент підприємства вирішує комплексні задачі проектування та створення логістичних систем. Тому логістика є ще одною сферою використання методів управління проектами. Управління проектами в логістиці спрямовано на створення нових або перетворення існуючих логістичних систем. Проектний ме-

неджмент у даному випадку використовується як інструмент реалізації стратегічних логістичних рішень підприємства, а управління логістичними проектами здійснюється з позицій системного та логістичного підходів одночасно [1].

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Найбільш вагомими працями щодо питань проектування логістичних систем та їх управління у сучасному науковому просторі є публікації І. Чумаченка, Л. Ноздріної, Г. Тарасюка, Д. Трелфала, Г. Дітхлема, І. Кендалла, К. Роллінза та багатьох інших. Так, І. Чумаченко стверджує, що "... повернення до сталого розвитку підприємств можливе лише за рахунок використання сучасних ефективних технологій управління, де інструментом, що суттєво покращує ефективність таких заходів, на сьогодні є управління проектами" [2, 3]. Але слід зазначити, що спектр сучасних проблем у сфері управління проектами вимагає формування нових методів та підходів до управління проектами, зокрема логістичними проектами, які б ґрунтувалися на світовому досвіді, враховували специфіку сфери діяльності.

**Метою статті** є дослідження та аналіз сучасних методів управління проектами в логістичних системах, що враховують специфіку їх функціонування.

**Основний зміст.** Методологія проектування логістичних систем базується на сукупності принципів і методів системного підходу, системного аналізу, проектування і моделювання.

*Принципи проектування логістичних систем* збігаються із загальними принципами логістики [4]:

1) принцип системного підходу, згідно з яким всі елементи логістичної системи повинні розглядатися у взаємозв'язку і взаємодії для досягнення глобальної мети функціонування системи;

2) принцип логістичної координації і інтеграції, суть якого полягає в узгодженні взаємодії всіх учасників логістичної системи для досягнення її головної мети;

3) організаційні принципи логістики «в очікуванні попиту» і «у відповідь на попит» (реалізація концепцій відстрочки операцій і консолідації відправок);

4) принципи логістичного реінжинірингу;

5) принцип орієнтації на індивідуалізацію вимог споживачів, тобто відмова від універсальності на користь більш повної відповідності конкретним умовам;

6) принцип гуманізації функцій і технологічних процесів, створення сучасних умов праці і виключення несприятливого впливу на зовнішнє середовище;

7) принцип мінімізації сукупних витрат на всьому логістичному ланцюгу;

8) принцип загального управління якістю (TQM);

9) принцип надійності та адаптивності логістичної системи, згідно з яким система повинна стійко функціонувати в умовах швидко мінливого середовища.

Системне проектування великих і складних систем, до яких відносяться логістичні системи, включає дві стадії проектування:

1) *макропроектування (зовнішнє)*, що припускає рішення функціонально-структурних питань, визначення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на систему, вибір критеріїв оцінки ефективності функціонування системи;

2) *мікропроектування (внутрішнє)*, що пов'язане з розбивкою ланок і елементів логістичної системи з урахуванням їх взаємозв'язку і взаємодії, специфічних властивостей і особливостей виконання основних функцій.

*Методи проектування логістичних систем* поділяють на три класи: аналітичні, імітаційні та оптимізаційні.

*Аналітичні методи* застосовуються для оцінки та аналізу існуючих логістичних систем. Вони базуються на стандартних процедурах обчислення і розглядають протікання логістичних процесів і операцій в умовах визначеності і ризику.

*Імітаційні методи* знаходять широке застосування при проектуванні в умовах невизначеності для прийняття управлінських рішень при наявності декількох альтернатив. Імітаційне моделювання найбільш ефективно за умови, коли параметри логістичної системи є випадковими величинами, що підпорядковуються різним законам розподілу, а матеріальні та супутні потоки являють собою випадкові стаціонарні та нестаціонарні процеси.

*Оптимізаційні методи* спираються на різні види програмування (лінійне, нелінійне, цілочисельне і т.д.). При проектуванні логістичних систем оптимізаційні методи застосовуються при вирішенні завдань конфігурації ланцюгів поставок (розміщення об'єктів інфраструктури, виробництв, терміналів, складів і т.п.); при виборі раціональних схем транспортування, тобто вирішенні так званих виробничо-транспортно-складських завдань; формуванні стра-

тегій управління запасами в багаторівневих логістичних системах. [5]

Будь-який проект і процес його реалізації, здійснення є складною системою, де сам проект виступає як керована підсистема, а підсистемою, що управляє, є управління проектом.

Проектний логістичний менеджмент розглядається як системно організований процес управління матеріальними, сервісними, інформаційними та фінансовими потоками. Процес управління реалізується послідовно на усіх фазах життєвого циклу проекту шляхом побудови ланцюгів взаємодії зацікавлених сторін проекту [1].

З іншого боку управління проектами в логістиці це методичний підхід до керування інвестиціями в інфраструктурі підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Тим самим логістичний проект спрямовано на розв'язок тактичних та стратегічних задач управління підприємством.

Управління проектами в логістиці базується на використанні методів управління проектами та програмами в процесі створення або перетворення логістичних інтегрованих систем, що забезпечують високу якість виробництва та постачання готової продукції до кінцевого споживача.

Поєднання прийомів та методів логістичного менеджменту з методами управління проектами забезпечують досягнення підприємством максимального прибутку, розширення ринкового сегменту, отримання конкурентних переваг за умов оптимального використання наявних у підприємства ресурсів та пристосування до змін навколишнього середовища. [1, 10]

До керованих параметрів проекту належать: обсяг і види робіт; вартість і витрати проекту; терміни, тривалість виконання робіт, етапів, фаз проекту, а також взаємозв'язок робіт; ресурси, необхідні для здійснення проекту, зокрема: трудові, фінансові, матеріально-технічні, а також їх нестача; якість проектних рішень, використаних ресурсів, компонентів проекту [3, 10].

Важливість процесу управління проектами підтверджують статистичні дослідження, які проводили багато іноземних науково-дослідних та інших організацій, серед яких Gallup Business Journal, Harvard Business Review, Spikes Cavell, KPMG Canada та інші. За їх висновками статистика така [3, 6]:

– лише 2,5 % компаній успішно завершують 100 % своїх проектів;

– в середньому перевитрати усіх проектів встановлюються на рівні 27 %;

– 57 % проектів не реалізуються через проблеми комунікації між працівниками та керівником;

– 39 % проектів не реалізуються через відсутність планування та ресурсів;

– 77 % високоуспішних компаній розуміють цінність ефективного управління проектами, а серед малоефективних компаній такий показник досягає рівня 40 %;

– тривалість 60 % невдалих проектів менше від одного року;

– 90 % світових керівників та фахівців вважають ефективне управління проектами ключем до одержання успішних результатів та досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Підвищення ролі логістичного управління – закономірне явище, якщо розглядати його з урахуванням стратегічних пріоритетів економічного розвитку України.

Досвід свідчить, що логістика має високий потенціал економічної ефективності. Відносно нетривала історія розвитку практичної логістики підтверджує таку думку. Економічний ефект логістики проявляється у високому рівні організації виробництва і, як наслідок, - в економії матеріальних і грошових ресурсів. Розмір ефекту, в свою чергу, залежить від масштабів поширення логістики.

Широкі можливості для використання організаційних методів логістичного управління обумовлені зміною господарських зв'язків, які складаються зараз за ініціативою та безпосередньо підприємствами.

Зростаючі можливості для розвитку взаємодії підприємств різних галузей, можливості використання організаційних методів управління, розвиток засобів та систем інформації, необхідних для забезпечення логістичного управління дають можливість використання сучасних методів організації та обслуговування процесу просування матеріальних та інформаційних потоків.

Аналіз досліджень у цій галузі дозволив зробити висновок, що у сучасних умовах одним з найбільш ефективних методів управління логістичними системами є застосування аутсорсингу.

*Аутсорсинг* - передача в управління спеціалізованим фірмам всього процесу бізнесу або його окремих функцій.

Передавши функції управління логістичним проектом зовнішнім структурам, підприємства можуть зосередитись на основних задачах, позбавитися проблем підбору спеціалістів з управління проектами та логістики, знизити витрати [7].

Залежно від потреб компанії-замовника виділяють два види аутсорсингових послуг проектного управління: аутсорсинг фахівців та аутсорсинг функцій.

За аутсорсингу фахівців аутсорсер бере на себе відповідальність за надання необхідної кількості фахівців з необхідними компетенціями замовникові, при цьому замовник самостійно забезпечує їхнє ефективне застосування на завданнях проекту.

Завдяки такому підходу можливо передавати різні функції проектного управління на аутсорсинг: загальне управління проектом – аутсорсинг менеджерів проектів; адміністративне, методичне й технологічне забезпечення проекту аутсорсинг фахівців проектного офісу / адміністрування проектів. Він дозволяє замовникові гнучко коригувати склад ро-

біт, до яких залучаються фахівці аутсорсера, перерозподіляючи завдання між фахівцями.

За аутсорсингу функцій аутсорсер бере на себе відповідальність до виконання конкретних функцій управління проектами замовника. Замовник, своєю чергою, забезпечує дотримання залежних від нього умов виконання цих функцій та їхню інтеграцію в інтересах проекту/програми [7, 8].

Функції, які найчастіше передаються на аутсорсинг: складання й контроль виконання календарного плану проекту; моніторинг та контроль виконання проекту; загальне адміністрування проекту (протоколи нарад, контроль виконання доручень, контроль виконання планів, ведення архіву документів щодо проекту).

Залежно від характеру діяльності замовників, її інтенсивності, документообігу, потреби в консультативному супроводженні аутсорсингові послуги можуть надаватися на умовах повного чи часткового аутсорсингу.

Основні переваги для організації-замовника аутсорсингових послуг в сфері управління проектами такі: ефективніше використання власних ресурсів; підвищення якості управління, дотримання бюджету і термінів виконання робіт, зниження витрат; досягнення стратегічних цілей; забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності організації; праця залучених співробітників винагороджується з розрахунку фактично витраченого часу; для проектів можна планувати та змінювати параметри якості управління.

Отже, аутсорсинг управління проектами суттєво підвищує результативність реалізації проекту в межах часового та фінансового бюджетів, що дозволяє компанії швидше скористатися новими конкурентними перевагами, і з більшою ефективністю досягти поставленої бізнес-мети.

Але поряд з перевагами аутсорсингу існує ряд ризиків та недоліків, які виникають, коли підприємства передають логістичні функції третій стороні, як самостійному суб'єкту господарювання [9, 12]:

– передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки». Позитивний ефект від використання аутсорсингу залежить від надійності та сумлінності партнерів по аутсорсингу при виконанні контрактних умов. Пошук таких партнерів, особливо в українських умовах, є проблематичним, що суттєво ускладнює та обмежує поширення аутсорсингу;

– існує ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань та досвіду надання функцій, що передається на аутсорсинг. Відновлення виконання даної функції власними силами буде в цих умовах проблематичним; – у випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера або налагодження виконання даної функції власними силами. Персонал підприємства розцінює звільнення частини персоналу та впровадження аутсорсингу як певну

«зраду» або сигнал неблагополуччя, що може спровокувати конфліктні ситуації, втрату іміджу керівництва тощо;

– існує також вірогідність монополізації ринку відповідних послуг окремими аутсорсерами та використання ними переваг свого монопольного становища при взаємодії із замовником послуг;

– недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;

– складність у досягненні зниження витрат (великі тарифні ставки); – зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими аутсорсеру;

– при замовленні значної кількості аутсорсингових послуг в одного аутсорсера існує ризик появи конкурента, який використовуватиме знання та досвід замовника аутсорсингових послуг.

**Висновок.** На сучасному етапі становлення вітчизняної економіки все частіше виникає потреба у грамотній організації логістичної діяльності підприємств. Тому управління логістичними проектами наразі є вельми актуальною галуззю.

У забезпеченні успішної реалізації логістичних проектів важливу роль відіграють сучасні технології та методи управління проектами, а саме: системний підхід до оцінки та організації проекту; функції управління проектами; схеми комунікації та взаємодії між проектною командою і зовнішніми організаціями; використання інформаційних технологій; заходні підходи до тендерних процедур; урахування специфіки сфери реалізації проекту тощо.

Використовуються дві форми забезпечення процесу управління проектами: власними силами або спеціалізованими компаніями, що передбачає передачу управління проектами на аутсорсинг.

Дослідження показало, що використання аутсорсингу є перспективним напрямком, що може забезпечити ефективне функціонування суб'єктів господарювання.

#### Література

1. Проектний підхід до створення логістичних систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eprints.kname.edu.ua/45615/1/ilovepdf\\_com-49-49.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/45615/1/ilovepdf_com-49-49.pdf)
2. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередніченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с.
3. Деякі аспекти управління проектами в логістичній сфері [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29392/1/033\\_215\\_220.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29392/1/033_215_220.pdf)
4. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б. А. Анкина. М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 192 (220 с.) - (Серия «Вопрос - ответ»).
5. Проектування логістичних систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://stud.com.ua/41432/logistika/proektuvannya\\_logistichnih\\_sistem](http://stud.com.ua/41432/logistika/proektuvannya_logistichnih_sistem)
6. Threlfall D. Seven Shocking Project Management Statistics and Lessons We Should Learn / D. Threlfall // TeamGantt [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://teamgantt.com/blog/2014/07/21/seven-shocking-project-management-statistics-and-lessons-we-should-learn/#sthash.h16BNvWs.dpuf>

<http://teamgantt.com/blog/2014/07/21/seven-shocking-project-management-statistics-and-lessons-we-should-learn/#sthash.h16BNvWs.dpuf>

7. Ткаченко А.М. Управління проектами логістизації підприємств машинобудування / А.М. Ткаченко, А.В. Бакута // ВІСНИК Донбаської державної машинобудівної академії. – 2016 - № 3 (39). – С. 171-178
8. Ноздріна Л. В. Управління проектами [Текст]: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
9. Глушевський В.В. Методологічні основи концепції управління ризиками підприємницької діяльності / В. В. Глушевський // Фінанси України. – 2009. – № 10 (167). – С.116–124.
10. Яшин А.А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем [Текст]: учеб. пособие / А. А. Яшин, М. Л. Ряшко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.
11. Матвій І.Є. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства: автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / І.Є.Матвій. – Львів, 2009. – 22с.

#### References

1. Proektnij pidhid do stvorennja logistichnih sistem [Elektronnij re-surs]. – Rezhim dostupu: [http://eprints.kname.edu.ua/45615/1/ilovepdf\\_com-49-49.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/45615/1/ilovepdf_com-49-49.pdf)
2. Upravlinnja proektami: procesi planuvannja proektnih dij [Tekst]: pidruchnik / I. V. Chumachenko, V. V. Morozov, N. V. Docenko, A. M. Cherednichenko. – K.: Universitet ekonomiki ta prava «KROK», 2014. – 673 s.
3. Dejaki aspekti upravlinnja proektami v logistichnij sferi [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29392/1/033\\_215\\_220.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29392/1/033_215_220.pdf)
4. Logistika: Ucheb. posobie / Pod red. prof. B. A. Anikina. M.: INFRA-M, 2002. – S. 192 (220 s.) - (Serija «Vopros - otvet»).
5. Proektuvannja logistichnih sistem [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: [http://stud.com.ua/41432/logistika/proektuvannya\\_logistichnih\\_sistem](http://stud.com.ua/41432/logistika/proektuvannya_logistichnih_sistem)
6. Threlfall D. Seven Shocking Project Management Statistics and Lessons We Should Learn / D. Threlfall // TeamGantt [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://teamgantt.com/blog/2014/07/21/seven-shocking-project-management-statistics-and-lessons-we-should-learn/#sthash.h16BNvWs.dpuf>
7. Tkachenko A.M. Upravlinnja proektami logistizacii pidpriemstv mashinobuduvannja / A.M. Tkachenko, A.V. Bakuta // VISNIK Donbas'koï derzhavnoï mashinobudivnoï akademii. – 2016 - № 3 (39). – S. 171-178
8. Nozdrina L. V. Upravlinnja proektami [Tekst]: pidruchnik / L. V. Nozdrina, V. I. Jashhuk, O. I. Polotaj. – K.: Centr uchbovoi literaturi, 2010. – 432 s.
9. Glushhevs'kij V.V. Metodologichni osnovi koncepcii upravlinnja rizikami pidpriemnic'koï dijal'nosti / V. V. Glushhevs'kij // Finansi Ukraïni. – 2009. – № 10 (167). – S.116–124.
10. Jashin A.A. Logistika. Osnovy planirovanija i ocenki jefektivnosti logisticheskijh sistem [Tekst]: ucheb. posobie / A. A. Jashin, M. L. Rjashko. – Ekaterinburg : Izd-vo Ural. un-ta, 2014. – 52 s.

11. Matvij I.С. Outsorsing logistichnih biznes-funkcij mashinobudivnogo pidpriemstva: avtoref. na zdobuttja nauk. stupenja kond. ekon. nauk: spec.08.00.04. «Ekonomika ta upravlinnja pidpriemstvami (mashinobuduvannja ta priladobuduvannja)» / I.С. Matvij. – L'viv, 2009. – 22s.

**Шворникова А.М. Исследование аспектов использования аутсорсинга в управлении логистическими проектами.**

*В статье выполнено исследование вопросов, связанных с проектированием логистических систем. Рассмотрены принципы, методы и стадии проектирования. Также рассмотрены вопросы управления проектами в логистике с учетом их специфики, обоснована актуальность исследований в области управления проектами в логистических системах. Рассмотрены преимущества и недостатки использования аутсорсинга при управлении проектами в логистических системах на современном этапе развития экономики страны. Проанализированы формы обеспечения процесса управления проектами, причины передачи функций по управлению проектами на аутсорсинг и рассмотрены виды аутсорсинговых услуг в сфере управления проектами.*

**Ключевые слова:** проект, логистика, принцип, метод, управление, аутсорсинг.

**Shvornikova A. Investigation aspects of using outsourcing in the management of logistics projects.**

*The article deals with the issues related to the design of logistics systems. Principles, methods and stages of designing are considered. As a result, it was noted that the methodology of designing logistics systems completely coincides with the basic principles of logistics and is based on a set of principles and methods of the systems approach, system analysis, design and modeling. The issues of project management in logistics taking into account their specifics are also considered, the relevance of research in the field of project management in logistics systems is grounded. Taking into account the results of management methods analysis for logistics projects, it was found that one of the more relevant methods is the use of outsourcing (external management). The advantages and disadvantages of using outsourcing in project management in logistics systems at the present stage of the country's economic development are considered. The forms of providing the project management process, the reasons for transferring the functions of project management to outsourcing, and the types of outsourcing services in the field of project management were analyzed.*

**Keywords:** project, logistics, principle, method, management, outsourcing.

**Шворнікова Г.М.** – к.т.н., доц. кафедри «Логістичне управління та безпека руху на транспорті» СНУ ім. В. Даля, м. Северодонецьк., e-mail: shvorni@gmail.com

Рецензент: д.т.н., проф. **Чернецька-Білецька Н.Б.**

Стаття подана 03.04.2018