

Олефиренко О. М.

Сумский государственный университет

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБОСНОВАНИЯ ВЛИЯНИЯ ПАРАМЕТРОВ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ НА УРОВЕНЬ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Резюме

Статья раскрывает суть предложенного автором научно-методического подхода к обоснованию влияния параметров сбытовой политики на уровень инновационной активности промышленных предприятий. Формализация модели на примере ЧАО «Сумское НПО» позволила выявить цикличность показателя рентабельности продаж инновационной продукции, а также проанализировать влияние характеристик сбытовой политики (доля затрат на сбыт инновационной продукции в общих затратах на сбыт; отношение затрат на сбыт инновационной продукции к прибыли от реализации инновационной продукции; количество менеджеров, прошедших повышение квалификации по профилю инноваций, в общей численности менеджмента компании; доля продаж 3-м наибольшим клиентам к общему объему продаж инновационной продукции; наличие конфликтов с клиентами).

Ключевые слова: сбытовая политика, инновационно-активные промышленные предприятия, тренд-циклическая модель, машиностроение.

Olefirenko O. M.

Sumy State University

METHODOLOGICAL TOOLS FOR JUSTIFICATION OF INFLUENCE TO SALES POLICY PARAMETERS FOR INNOVATION ACTIVITY LEVEL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN UKRAINE

Summary

The article reveals the essence of the scientific and methodical approach to the justification of the sales policy impact on the level of industrial enterprises innovative activity. The formalization of the model on the example of PJSC „Sumy Machine-Building Science and Production Association” revealed cyclic recurrence of sales profitability index for innovative products. Also, failed to analyse the impact of the distribution policy characteristics (the proportion of the cost of sales for innovative products in the total cost of sales, the ratio of cost of sales for innovative products to profit from the sale of innovative products, the number of managers passed training on the profile of innovation in the total number of the company’s management, the share of sales of tree the largest customers to total sales of innovative products, the presence of conflicts with clients).

Keywords: sales policy, innovative-active industrial enterprises, trend-cycle model, mechanical engineering.

УДК 658.7(045)

Ремига Ю. С.

Баюра К. В.

Національний авіаційний університет

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ У ЛОГІСТИЦІ В УКРАЇНІ

Досліджено теоретичні питання щодо появи та реалізації аутсорсингу в Україні та розглянуто його використання у різних видах діяльності підприємств. Визначено перспективи розвитку логістичного аутсорсингу на підприємстві та еволюцію логістичного провайдера. Досліджено проблеми використання аутсорсингу та подано рекомендації щодо ефективності його використання в Україні.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсер, логістичний посередник, логістичний провайдер, логістика за контрактом, концепція логістичного аутсорсингу.

Постановка проблеми. Сучасне функціонування підприємств обумовлене економічним розвитком і конкуренцією, що сприяє застосуванню нових інструментів управління в логістичній діяльності, одним із яких на сьогоднішній день виступає аутсорсинг. Так, наприклад, аутсорсинг надає можливість торговельним підприємствам посилити свої конкурентні переваги на ринку. Такі позиції підприємств і подальший їхній розвиток значно залежать від ефективності організаційних, економічних і стратегічних рішень щодо аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні вітчизняними та зарубіжними науковцями розроблено методи оцінки аутсорсингу, які здебіль-

шого базуються на розробці параметрів (критеріїв) оцінки ефективності та визначенні основних показників ефективності розвитку аутсорсингових відносин. Дуже багато вчених пропонують свої шляхи для вирішення ефективності використання аутсорсингу у сучасних логістичних функціях.

Зокрема, А.В. Софріков запропонував такий метод, в якому розраховується прогнозний економічний ефект та фактичний економічний ефект від впровадження аутсорсингу бізнес-процесу на основі оцінки собівартості виконання і-го бізнес-процесу власними силами з урахуванням можливого зростання в силу різних факторів, фіксованої вартості виконання бізнес-процесу аутсорсером, економії, що виникає в результаті скорочення

умовно-постійних витрат при здійсненні бізнес-процесу власними силами та прибутку від реалізації або здачі в оренду майна, яке використовується в здійсненні бізнес-процесу. Результатом цього була економія від впровадження аутсорсингу в замовників за певний період часу [7].

Також значний вплив на дослідження даного виду послуг зробили: Т.В. Ревуцька, яка у своїх працях дослідила ринок логістичного аутсорсингу України, існуючі логістичні оператори та умови переходу на аутсорсинг [5]; А.А. Селезньов, який досліджував існуючі рівні логістичного аутсорсингу [6].

У працях Є.В. Крикавського, Н.В. Чернописької [1], Н.В. Чухрая, О.Б. Гірної [9] досліджено основні аспекти аутсорсингу, охарактеризовано умови впровадження, а також оцінювання ефективності застосування аутсорсингу, підкреслено істотну динаміку на ринку логістичних послуг в Україні, як з боку пропозиції, так і з боку попиту.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Починаючи з 2008 р. спостерігається збільшення кількості публікацій, присвячених питанню оцінки ефективності аутсорсингу, що свідчить про доцільність використання послуг зовнішніх суб'єктів для виконання бізнес-процесів підприємства. Тому дослідження проблем формування механізму делегування певних логістичних бізнес-функцій стороннім організаціям є актуальним і необхідним для підвищення ефективності господарської діяльності торговельних підприємств. Еволюція розвитку аутсорсингу свідчить про необхідність дослідження методичних підходів до оцінки ефективності рішень відносно аутсорсингу в логістиці.

Мета статті. Головною метою роботи є з'ясування основних проблем використання механізму аутсорсингу в діяльності українських підприємств на ринку логістичних робіт та послуг.

Виклад основного матеріалу. Термін «аутсорсинг» означає скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно неключового (непрофільного) або неприбуткового для компанії і передачу його спеціалізованим компаніям. Це дає змогу сконцентруватися підприємству на його основній діяльності.

Аутсорсинг є однією із найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг. Особливістю аутсорсингу та його основною відмінністю від субдоручення є те, що аутсорсер (outsourcer) має свободу вибору способу виконання цієї функції або процесу, це не є стосунки постачальник–споживач, а стратегічне партнерство, в якому кожен з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера.

Термін «аутсорсинг» майже раптово увійшов в обіг у сферу управління та виробництва, що вмотивовано було радикальними змінами у цих сферах з метою «розвантаження» організації від менш істотних завдань на користь концентрування зусиль на виконанні стратегічних завдань згідно з місією організації. Поняття «аутсорсинг» можна скласти зі слів американського бізнес-походження: *outsige* (назовні) + *resource* (засіб, джерело) + *using* (використання, застосування) як їх компіляцію в слово «outsourcing», що означає «використання зовнішніх засобів (джерел)», та окреслити ним захід щодо виділення зі структури функцій материнського підприємства окремих із них та передавання їх для виконання іншими суб'єктами господарювання.

Таким чином, сучасний логістичний інструмент «аутсорсинг» – це метод оптимізації діяльності організації завдяки зосередженню ресурсів на основному предметі й передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям. Найчастіше аутсорсинг має місце, коли організація передає право володіння бізнес-процесом зовнішньому виконавцеві.

Аутсорсинг в Україні має свої особливості щодо популярності окремих його видів. Згідно з проведеними дослідженнями в Україні частіше на аутсорсинг передають: ІТ-послуги (40,5%), логістику (35,1%), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27%), маркетингові послуги (21,6%), рекрутмент (18,9%), бухгалтерський облік (13,5%), розрахунок заробітних плат (13,5%), обробку й систематизацію інформації (8,1%), аутсорсинг медичних представників (8,1%), облік кадрів та кадровий супровід (5,4%), адміністративні функції (2,7%) (рис. 1).

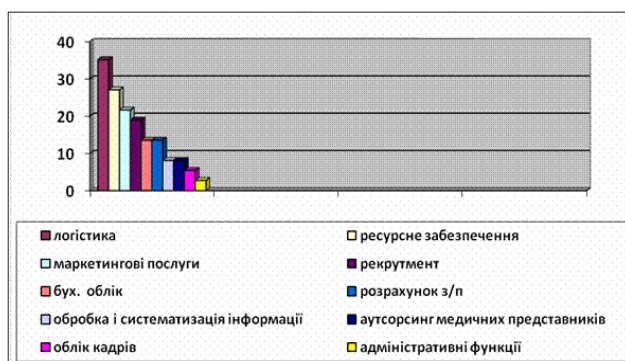


Рис. 1. Види діяльності, які передаються на аутсорсинг в Україні

Розроблено авторами на основі джерела [3]

Використання аутсорсинга, залучення посередника відкриває нову область діяльності для спеціалістів в області логістики. Підтвердженням даного твердження є думка Е. Черноусова, який зазначав, що аутсорсинг логістичних послуг (логістика Outsourcing) визначається як передача частини або всіх логістичних функцій (здебільшого не виробничого характеру) зовнішнім сервісним логістичним організаціям [8].

Ще декілька років тому промислові підприємства здійснювали розподіл готової продукції власними відділами. Підприємства боялися передавати будь-яку свою функцію іншим компаніям. Нині ця тенденція почала змінюватися, що значно змінює роботу в галузі управління матеріальними потоками. Окрім цього, результатом такої діяльності став той факт, що центральні складські функції, управління запасами готової продукції, утримання зовнішніх складів постачання тощо, все це почали виконувати ті компанії, які спеціалізуються на цьому.

Аутсорсинг логістичних функцій і бізнес-процесів полягає у передачі частково або повністю окремих логістичних функцій або комплексних логістичних бізнес-процесів зовнішньої організації – аутсорсеру. В якості аутсорсера виступає спеціалізована компанія – логістичний посередник. Серед логістичних посередників особливе місце займають логістичні провайдери – організації, які надають комплекс логістичних послуг на основі аутсорсингу. Інша назва сфери діяльності логістичних провайдерів – контрактна логістика.

Поєднання інструментів логістики та аутсорсингу створює для підприємства необхідні

конкурентні переваги для успішного функціонування в умовах сучасного ринку. Такий підхід до реалізації логістичних функцій і бізнес-процесів отримав назву «концепція логістичного аутсорсингу».

Концепція логістичного аутсорсингу полягає у відсутності необхідного використання власних ресурсів для реалізації логістичних операцій, які організація може довірити зовнішньому партнеру. Багато підприємств, приймаючи рішення про логістичний аутсорсинг, не відмовляються від виконання окремих логістичних функцій, оскільки вже володіють необхідним складським господарством і транспортом. В останні роки рішення на користь логістичного аутсорсингу все частіше беруть і українські компанії.

Аутсорсинг логістики можна сміливо розділити на кілька видів, які можуть існувати окремо:

- транспортно-експедиторські послуги (включає в себе повну координацію вантажних перевезень);
- послуги з митного оформлення (передбачає роботу безпосередньо з митними органами у регламентованому правовому полі);
- послуги складу (організація складського комплексу, обладнання складу у відповідності з необхідними нормами, ведення всіх складських операцій від імені клієнта);
- координація процесу закупівель (пошук постачальників, упаковка/перепаккування товарів, складування);
- комплексні послуги (комплексний аутсорсинг, у ролі компанії-підрядника виступає єдиний логістичний оператор, що виконує всі вище перелічені функції).

Зростання обсягів послуг аутсорсингу в галузі логістики пов'язане також і з відміною державного контролю над перевезеннями. Бажання більшості фірм-виробників акцентувати увагу на основній діяльності, наявність тенденції до зниження матеріальних запасів, поява комп'ютерних програм, керуючих логістичними системами, створюють умови для передачі логістичних функцій і процесів спеціалізованими провайдерами. Логістичні компанії мають сьогодні комплексний комп'ютерний метод спостереження, який знижує ризик при транспортуванні і підвищує престиж фірми, що було б неможливо, якби дана функція виконувалася самою фірмою. Так, наприклад,

транспортні провайдери (третя сторона), використовуючи обмін електронними даними та супутникові системи, намічають курс фрахту, щоб точно повідомити клієнтам місцезнаходження їхнього вантажу та час доставки товару.

Причинами цього можуть слугувати:

- тісний взаємозв'язок підприємств-виробників і постачальників продукції з підприємствами транспортної галузі в усіх ланках ланцюга створення доданої вартості;
- можливість для виробника відмовитися від непрофільних видів діяльності (логістика);
- підвищення гнучкості, як щодо розвитку власної організації, так і щодо її діяльності на ринках;
- використання всіх переваг логістичного підходу до управління власною діяльністю без необхідності розвивати власні компетенції в цій сфері.

Найбільш поширеною формою аутсорсингу в логістиці вважаються транспортні провайдери, вони ж провайдери (оператори) логістичних послуг. Це комерційні організації, які надають послуги у сфері логістики, виконують окремі операції або комплексні логістичні функції (складування, транспортування, управління замовленнями, фізичний розподіл), а також здійснюють інтегроване управління логістичними ланцюгами підприємства-клієнта.

У деяких країнах замість терміна «логістичний аутсорсинг» використовують термін «логістика за контрактом» або «логістика третього учасника» (Third Party Logistics approach – 3PL). Зацікавленість компанії логістикою третього учасника зумовлена прагненням скоротити загальнозаводські накладні витрати, а також сконцентруватися на основних виробничих функціях.

Логістичні провайдери, як і їх визначення, за час свого існування пройшли певну еволюцію (рис. 2). Так, спочатку організації, що надають послуги в області окремих функцій логістики (здебільшого транспортування, складування), називалися просто «провайдерами логістичних послуг» (Logistic Service Providers – LSP's), а послуги, Third Party Logistics Services – 3PL або «контрактної логістики». Так, наприклад, французька компанія «FM Logistic», що спеціалізується на складському бізнесі, називає себе провайдером логістичних послуг, оскільки надає весь комплекс послуг, пов'язаний із забезпеченням руху товарів і зберіганням запасів товарно-матеріальних цінностей.

У результаті провайдери стали надавати більш широкий спектр послуг, у т.ч. послуги додаткової вартості, і на зміну LP'S у лексиконі затвердилося поняття «3PL», а їхні послуги стали називатися також 3PL (Third Party Logistics) або логістичним аутсорсингом (Logistics Outsourcing).

Найбільш часто передаються на аутсорсинг логістичним провайдерам транспортні послуги. На відміну від простих вантажоперевізників, 3PL-провайдери не просто надають різного виду транспортні послуги, вони виконують весь комплекс робіт, необхідний для просу-

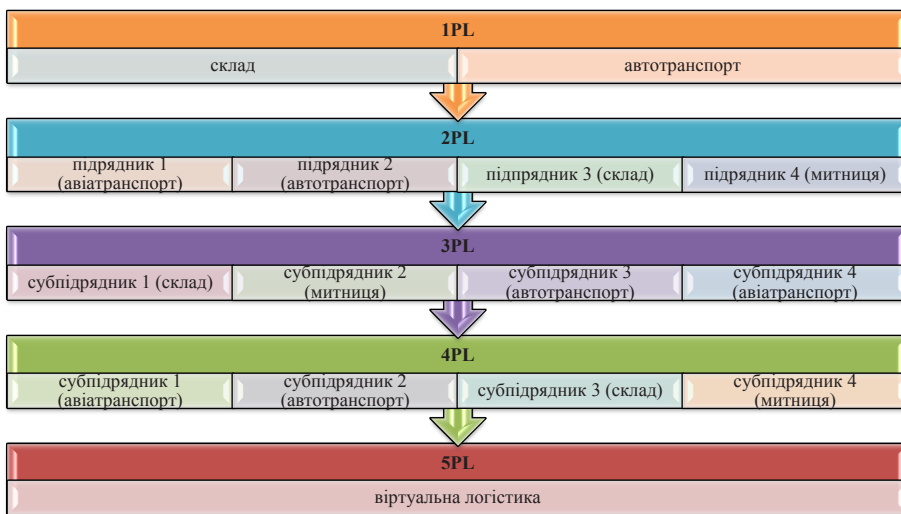


Рис. 2. Еволюція логістичних провайдерів

Розроблено авторами на основі джерела [2]

вання товару по всьому ланцюгу поставок, включаючи експедирування, прийом, відвантаження і зберігання товарів на складах, страхування товарів, митне оформлення, перевалку вантажів та багато іншого. Найбільш серйозні логістичні оператори спеціалізуються на міжнародних перевезеннях. Вони вимагають від компанії досвіду та спеціалізованих знань.

На сьогоднішній день стрімкими темпами розвивається новий рівень провайдера 4PL. Він являє собою поєднання стратегічного та оперативного управління, тобто усіх функцій консалтингової компанії, які належать до бізнес-консалтингу і 3PL-оператора. Основна принципова особливість полягає у наявності і використанні компанією-оператором функціональності «Зведене планування» ERP-систем, що дозволяє в автоматичному режимі розраховувати потребу в товарних запасах торгових точок компанії-клієнта.

Основними додатковими властивостями, які притаманні провайдеру 4PL є:

- підрозділ з управління запасами, до функцій якого належить планування закупівель партій товару на підставі даних від клієнта. У низці випадків підрозділ має відстежувати рівень споживання товару через торговельні точки клієнта;
- відділ закупівель – завданням підрозділу є повний спектр взаємовідносин з постачальниками продукції клієнта, включаючи договірні відносини. До завдань відділу можна віднести вирішення питань, пов'язаних із сертифікацією продукції та митним оформленням;
- група бренд-менеджерів, завдання яких полягає у контролі і, в разі необхідності, корекції прогнозів поведінки тієї чи іншої товарної позиції.

Таким чином, 4PL істотним чином впливає на основні характеристики роботи підприємства – зростання доходу, зниження експлуатаційних витрат, скорочення основного й оборотного капіталу.

Нині до стандартної сфери діяльності компетентного логістичного провайдера належать: комісіонування й етикетування, упакування, складання, фактурування, інкасація, а також документальний супровід. Також деякі компанії почали використовувати послуги посередників. За їхніми словами, це допомагає зменшити число контактів виробника з покупцями товару, крім того, у багатьох виробників недостатньо ресурсів для здійснення прямого маркетингу. Звернення до посередників також пояснюється високою ефективністю посередницьких заходів щодо підвищення доступності товару на ринку збуту.

Проте перш ніж передати ту або іншу функцію на аутсорсинг, варто ретельно продумати, як це вплине на такі аспекти роботи підприємства, як витрати на дистрибуцію, на контроль ланцюгів поставок, на гнучкість підприємства, на обслуговування покупців, на сезонні коливання попиту на продукцію, на впровадження нового продукту.

Впровадження аутсорсингу обумовлене ступенем розвитку логістики в економіці. Самостійне виробництво комплектуючих знижує залежність підприємства від коливання ринкової кон'юнктури. Підприємство може стійко функціонувати незалежно від того, яка ситуація склада-

ється на ринку. Водночас високу якість і низьку собівартість комплектуючих швидше забезпечить виробник, який спеціалізується на їх випуску. Тому, відмовляючись від власного виробництва і приймаючи рішення про закупівлю комплектуючих у спеціалізованого постачальника, підприємство отримує можливість підняти якість і знизити собівартість, проте потрапляє при цьому в залежність від навколишнього економічного середовища. Ризик втрат, обумовлений зростанням залежності, буде тим нижче, чим вище надійність поставок і чим більше розвинуті в економіці логістичні зв'язки. Таким чином, чим вищий ступінь розвитку логістики в суспільстві, тим «спокійніше» підприємство відмовляється від власного виробництва комплектуючих і перекладає це завдання на спеціалізованого виробника.

Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дає змогу спрямувати зусилля на основну діяльність компанії. Залучення чужого досвіду – аутсорсингової компанії, яка спеціалізується на визначеному виді діяльності та обслуговує велику кількість фірм, надає можливість їй володіти усіма поточними питаннями і використовувати напрацьований досвід.

За умови збільшення (скорочення) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до зниження мобільності бізнесу і зростання витрат. Для аутсорсингової компанії збільшення або скорочення масштабів бізнесу супроводжується лише переглядом вартості послуг, які передані на аутсорсинг та несе відповідальність за надійність і стабільність роботи компанії-замовника.

Висновки і пропозиції. Аутсорсинг в Україні перебуває на стартовому рівні, що дозволяє їй використовувати його як ресурс для покращення менеджменту більшості підприємств, які ще не мають подібного досвіду. Найбільш перспективною є ІТ-сфера, яка наповнена прогресивними та молодими професіоналами, які готові бути гнучкими, впроваджувати нові інструменти управління та ризикувати з метою реалізації стратегічних цілей. Професіоналізм співробітників ІТ-сфери робить Україну перспективним партнером по аутсорсингу у цій сфері.

Прикладом аутсорсингу у цій сфері є створення компанії «5 PL» [4]. Україна перша почала розвивати даний інноваційний проект щодо управління ланцюгом постачань на основі суміщення інформаційних технологій за всіма видами транспорту. В результаті впровадження цієї системи дозволить зменшити часову тривалість, якість та ступінь керованості документообігу, збільшити обіг коштів, скоротити запаси на складах і загальну вартість зберігання продукції, підвищити керованість і якість послуг та надійність їх надання.

Таким чином, передача логістичних функцій на аутсорсинг для вітчизняних підприємств є інноваційною технологією і потребує ретельного вивчення світового досвіду та пошуку шляхів впровадження із урахуванням специфіки розвитку українського ринку логістичних провайдерів.

Список літератури:

1. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи : навч. посібник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
2. Офіційний сайт асоціації «Укрзвнштранс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://atfl.org.ua>.

3. Офіційний сайт кадрового холдингу «Анкор Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ancor.ua>.
4. Офіційний сайт компанії «5PL» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.5pl.com.ua>.
5. Ревуцкая Т.В. Особенности национального аутсорсинга на транспорте / Т.В. Ревуцкая [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.translog.com.ua/archive/240/number16/print/1>.
6. Селезнев А.А. Логистический аутсорсинг / А.А. Селезнев [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://centeripro.com/index.php/2010-04-03-19-11-34/72-2010-05-25-17-09-17.html>.
7. Софриков А.В. Методы и механизмы повышения эффективности деятельности строительной организации с использованием аутсорсинга : автореф. дис. ... на соискание уч. степени к.э.н. : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: строительство)» / А.В. Софриков / [Текст] – Москва, 2008. – 18 с.
8. Черноусов Е. Загадочная аббревиатура 3PL, или как называть логистического провайдера / [Текст] // Логинфо. – 2002. – № 11. – С. 14-16.
9. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики : монографія. – Львів : «Інтелект Захід», 2007. – 232 с.

Ремьга Ю. С.

Баяра К. В.

Национальный авиационный университет

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА В ЛОГИСТИКЕ В УКРАИНЕ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы, касающиеся появления и реализации аутсорсинга в Украине, и рассмотрено его использование в различных видах деятельности предприятий. Определены перспективы развития логистического аутсорсинга на предприятии и эволюция логистического провайдера. Исследованы проблемы использования аутсорсинга и представлены рекомендации по эффективности его использования в Украине.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсер, логистический посредник, логистический провайдер, логистика по контракту, концепция логистического аутсорсинга.

Remyha Y. S.

Bayura K. V.

National Aviation University

HIGH PRIORITY DIRECTIONS OF OUTSOURCING DEVELOPMENT IN THE LOGISTIC OF UKRAINE

Summary

The theoretical issues related to the emergence and implementations of outsourcing in Ukraine have been considered in article. The prospects of logistics outsourcing development at the enterprise and evolution of the logistics provider have been identified. Authors inquire into problems of outsourcing and provide recommendations for the effectiveness outsourcing use in Ukraine.

Keywords: outsourcing, logistics provider, outsourcer, logistics intermediary, contract logistics, concept of logistics outsourcing.

УДК 331.101.3:658

Сахно А. А.

Вінницький фінансово-економічний університет

МОДЕЛЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ НОРМИ ПРИБУТКОВОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі розглянута проблема мотивування машинобудівних підприємств на прикладі виду економічної діяльності з виробництва машин та устаткування, не введених в інші угруповання. Мотивація підприємства розглядається як позиціонування у середовищі функціонування усіх суб'єктів з метою знаходження оптимальних способів скорочення витрат, зростання доходу та забезпечення прибутковості. В основу розробки концепції мотивування машинобудівних підприємств покладено принципи аналізу середовища функціонування (метод Фаррелла) та визначення норми прибутковості при проведенні державного регулювання. Розрахована мотиваційна норма прибутковості, що дозволило дати оцінку можливостям з мотивації та визначити існуючий потенціал.

Ключові слова: мотивація, машинобудівні підприємства, мотиваційна норма прибутковості, витрати на капітал, витрати на оплату праці, виручка від реалізації, база нарахування.

Постановка проблеми. Питання мотивації підприємства являє собою потреби у оптимальних суб'єктів господарювання є важливим у системних результатах діяльності, досягнення яких темі сучасних економічних відносин. Мотивація пов'язані з розвитком середовища функціону-