

УДК 334.716:65

*Зоряна Двудіт*  
*Микола Калашник*

### СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ

*Розглянуто основні питання практичного впровадження аутсорсингу логістичних функцій на торговельних підприємствах, зокрема визначено чинники, які впливають на прийняття рішення щодо аутсорсингу логістичних функцій та перешкоджають його успіху. Проаналізовано підходи до прийняття рішення щодо аутсорсингу й визначення ефективності його застосування.*

*Ключові слова:* аутсорсинг, логістичні функції, аутсорсер, провайдер, контрактна логістика.

*Рассмотрены основные вопросы практического внедрения аутсорсинга логистических функций на торговых предприятиях, в частности определены факторы, влияющие на принятие решения по аутсорсингу логистических функций и препятствующих его успеху. Проанализированы подходы к принятию решения по аутсорсингу и определению эффективности его применения.*

*Ключевые слова:* аутсорсинг, логистические функции, аутсорсер, провайдер, контрактная логистика.

*The article considers the major issues in practical implementation of logistics functions outsourcing at trade enterprises. In particular, factors influencing the decision-making on outsourcing of logistic functions are determined as well as factors hindering its success. Approaches to decision-making on outsourcing and determination of effectiveness of its implementation are analyzed.*

*Keywords:* Outsourcing; logistic functions; outsourcer; service provider; contract logistics.

Сутність аутсорсингу: серед діапазону рішень «власне виконання» – «доручення назовні» існує багато можливих рішень. Рішення можуть прийматися щодо окремих процесів. Розвиток може йти слідом за здобутим досвідом, а також разом з зростанням довіри у зв'язках з логістичним партнером. Через стратегічну позицію аутсорсингу і його довгостроковий характер, слід розрізнити субдоручення (стосунок між контрагентами, в якому виконавець отримує інструкції від надавача доручення як має виконати завдання) від аутсорсингу (в якому аутсорсер (outsourcer) має свободу вибору способу виконання даної функції або процесу). Надавач доручення, користуючись потенціалом, знаннями, досвідом і кваліфікацією аутсорсера, очікує певних результатів, натомість спосіб реалізації залишається у компетенції виконавця. Отже, це не є стосунок постачальник – споживач, а стратегічне партнерство, в якому кожний з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси

© Двудіт З. П., Калашник М. Б., 2013

до обслуговування процесів партнера. Європейська практика на переваги від застосування аутсорсингу вказує, зокрема на: прямування до виключення постійних витрат, підвищення ефективності і скорочення часу реалізації, використання потенціалу партнера для зміцнення власної конкурентної позиції, звільнення капіталів, потрібних під інвестиції, диверсифікація ризику, можливість ринкової експансії і багато інших. Водночас на українському ринку можна зустріти підприємства, які спочатку прийняли рішення про звертання до послуг логістичного оператора і через півроку – рік знову самостійно виконують доручених раніше процесів або функцій (наприклад, дистрибуцію, транспорт і експедицію, складування, комплектацію і пакування, перевантаження тощо). Інші підприємства взагалі не розглядають можливості аутсорсингу, і практикують створення дочірньої малої фірми, яка виконує більшість логістичних операцій і контролюється підприємством.

Причин є багато – від залежності від логістичного оператора і втрати частини компетенцій, через послаблення контролю за іміджем товару, непевність конфіденційності переданої інформації і загроза втрати конкурентної позиції, до втрати контролю над частиною витрат і послаблення контакту з клієнтом. Прогнозований розвиток продажу і кон'юнктура на ринку схиляють до інвестицій і розбудови власних засобів, натомість при зниженні економічної активності і прогнозах слабого розвитку продажу виникає надлишок переробних потужностей і пошук винних у невлучних інвестиціях. Отже, якими передумовами слід керуватися, приймаючи рішення «виконати самому чи доручити логістичному оператору»? У табл. 1 подано основні чинники «за» і «проти» аутсорсингу в логістиці.

Таблиця 1. Чинники «за» і «проти» аутсорсингу в логістиці

Передумови самостійного виконання завдань	Передумови делегування завдань логістичному оператору
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнози витрат вказують на самостійне виконання як на більш дешеве рішення;</li> <li>– наявне ноу-хау, а також обладнання й існуючий досвід є відповідними для характеристики виконуваних завдань;</li> <li>– потрібний товар є недоступним на ринку або складність завдань у цій сфері вимагає перманентного нагляду за реалізацією;</li> <li>– невикористаний потенціал підприємства відповідає вимогам, пов'язаних з реалізацією даного діапазону завдань;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– місце, обладнання і вміння є непристосованими для реалізації даного діапазону завдань;</li> <li>– прогнози витрат вказують на закупівлю товарів як на більш дешеве рішення;</li> <li>– інвестиція не є корисною з причини невеликого масштабу даної діяльності або з причини значущих потреб у інвестиціях;</li> <li>– попит на товари підприємства (надавача доручення) виступає сезонно – прямування до поділу ризику;</li> </ul>

## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

*Продовження табл. 1*

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– самостійна реалізація полегшує контроль управління запасами, а також нагляд за реалізацією поставок споживачам;</li> <li>– проект або методи реалізації завдань з конфіденційними;</li> <li>– важливо зберегти незалежність від зовнішніх постачальників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціалізовані постачальники мають знання, досвід і обладнання, які уможливають досягнення вищої якості реалізації даного діапазону завдань;</li> <li>– виступає потреба концентрації на основній діяльності підприємства (надавача доручення);</li> <li>– бажаним є обмеження дій. Реалізованих самостійно (наприклад, через рівень витрат);</li> <li>– встановленню співпраці сприяють зовнішні умови, які полегшують забезпечення корисних зв'язків з постачальниками</li> </ul>

Отже, можна констатувати: логістика піддається аутсорсингу, водночас це не звільняє підприємство від обов'язку формулювання власної стратегії у цій сфері.

Логістичне рішення вимагає порівняння витрат: однак однією з найважливіших причин є факт, що віддана партнеру для реалізації функція або процес можуть приносити реальний прибуток. Залишається, отже, стратегічне питання чи диверсифікована діяльність принесе більший прибуток, ніж концентрування лише на ключовій основній діяльності, як буде розвиватися ринок тощо.

Проблема багатьох, насамперед малих фірм, нерідко полягає у невмінні відокремлювати усіх понесених логістичних витрат такими чином, щоб мати змогу ретельно порівняти їх з зовнішньою пропозицією. В який спосіб прийняти відповідне рішення? Що слід проаналізувати, які існуючі витрати можна зменшити, доручаючи деякі операції назовні? Якщо фірма володіє необхідною інформацією і може нею управляти, найбільш ймовірно зможе також здійснити правильний аналіз «якими є нинішні витрати, а якими вони будуть після доручення своїх операцій логістичному оператору?».

Один з багатьох аналізів контролінгу, які є допомогою у прийнятті рішень, що стосуються аутсорсингу, відображено на прикладі підприємства ТзОВ «KlimaFresh», яке виготовляє кліматизаційне обладнання. Підприємство складає і комплектує замовлення на кліматизаційні системи до багатьох гуртових і роздрібних споживачів на ринку Європи. Правління проаналізувало можливість аутсорсингу складських, комплектаційних послуг і відвантаження замовлень кліматизаційних систем. Операційні керівники провели аналіз вимог до реалізації функцій складування і відвантаження замовлень, а на підставі отриманих пропозицій було проаналізовано потенціал надавачів послуг, пропонувані ставки щодо діапазону реалізованих послуг, можливості операційної співпраці і комунікації інформатичних систем, а також багато інших передумов. У табл. 2 приведені витрати на власні процеси складування і комплектації, а також витрати на аутсорсинг.

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

Таблиця 2. Вихідні дані для розрахунку витрат

Позиція витрат	Власна реалізація		Аутсорсинг	
	Змінні витрати у.о./од. прод.	Постійні витрати тис. у.о./рік	Змінні витрати у.о./од. прод.	Постійні витрати тис. у.о./рік
Матеріали для пакування і маркування	8,45			
Зарплата працівників комплектації	28,60			
Плата за споживання енергії, газу, води	9,30			
Персонал відділу складу і транспорту (операції складування, комплектації і відправки)		286800	125,0	51000
Обслуговування, огляди, ремонти обладнання		32400		
Амортизаційні відрахування		86800		
Втрати обслуговування кредитів (відсотки)		52200		
Запаси і їх обслуговування		32200		
Адміністрація (співпраця, факс, телефон)		17300		12400
Інші витрати (оборона)		48600		
РАЗОМ	4535	556300	125,00	76200*

\*Постійні витрати при використанні аутсорсингу виникають з витрат складування і пакування систем, які надходять з виробництва, постійної кооперації з логістичним оператором, управління реалізацією доручень тощо.

На рис. 1 відображений порівняльний аналіз витрат аутсорсингу і власної реалізації складування, комплектації і відвантаження замовлень до клієнта, з врахуванням порогів рентабельності й кількості продажу, що становить поріг для прийняття рішень щодо реалізації операцій власними силами.

Поріг прийняття рішення (величина продажу) реалізації у власній сфері логістичного обслуговування ТзОВ «Klima Fresh» був отриманий, прирівнюючи повні витрати (постійні витрати  $K_{so}$  і змінні витрати  $K_{zo}$ ) аутсорсингу і повні витрати складування, комплектації під замовлення клієнта та висилки у власній сфері (постійні витрати  $K_{sw}$  і змінні витрати  $K_{zw}$ ):  $K_{so} + K_{zo} * S = K_{sw} + K_{zw} * S$

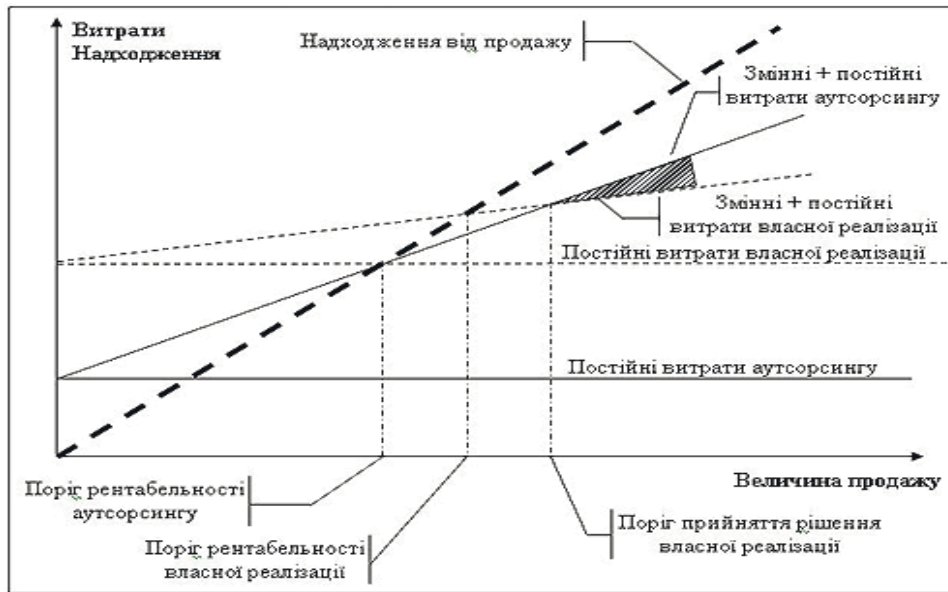


Рис. 1. Графічне подання порівняльного аналізу рішень щодо аутсорсингу і реалізації логістики власними силами

Вартість порогу прийняття рішення на підставі вищенаведеного рівняння для ТзОВ «Klima Fresh» становить:

$$\text{Поріг}_{\text{ прийняття рішення}} = \frac{K_{sw} - K_{so}}{K_{zo} - K_{zw}} = \frac{556300 - 76200}{125,00 - 45,35} \approx 6028.$$

Прогнози продажу (разом з логістичним обслуговуванням), а також перспективи стабільного розвитку ринку становлять приблизно 30000 пристроїв в рік і значно перевищують продаж 6028 кліматизаційних пристроїв. Був перевищений також, прийнятий як пороговий для початку подальших стратегічних аналізів, показник безпеки для прогнозів продажу.  $Wb = 0,7$   $Wb = (\text{прогнозований попит} - \text{поріг прийняття рішення}) / \text{прогнозований попит}$  ], тобто приблизно 20100 пристроїв. У зв'язку з вищенаведеним, правління ТзОВ актуально розглядає можливість користування виниклою зоною прибутку (поле, зазначене на рис. 1 косою лінією) в рамках власної капітальної групи.

Порівняльний аналіз витрат доцільно проводити і на виробничому підприємстві, і на підприємствах гуртової та роздрібною торгівлі, при цьому перелік порівняльних витрат змінюється. Аналогічний підхід можна використовувати при розв'язанні більшості логістичних рішень щодо аутсорсингу у складуванні, транспортуванні, комплектуванні, пакуванні, маркуванні, інших логістичних операцій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що у розвитку більшості підприємств відбувається певна закономірність: на початку, при невеликих обсягах продаж, відсутності капіталу і стабільних перспектив розвитку – аутсорсинг багатьох сфер діяльності підприємства є корисним і рекомендованим рішенням. З розвитком про-

дажу, експансією на нові ринки, зміцненням іміджу марки і стабілізацією конкурентної позиції, підприємства повинні перевірити сформовану структуру господарської діяльності і реалізації бізнес процесів з використанням логістичного оператора. Альтернативою є використання додаткового прибутку у власному ланцюгу поставок і диверсифікація діяльності через дочірнє підприємство. Отже, не існує суперечності між аутсорсингом у логістиці і власними рішеннями.

У багатьох випадках рентабельним є користування зовнішніми, спеціалізованими засобами, не відмовляючись при цьому від управління ними. У цьому випадку управління зовнішніми засобами повинно зводитися до спільного із зовнішнім оператором визначення цілей, розробки відповідної тактики, а також встановлення ключових показників, які дозволять орієнтуватися у поточній ситуації, а також уможливають проведення необхідних коригуючих дій.

Отже, варто користуватися аутсорсингом. Проте, якщо наявна інформація та досвід роботи свідчить, що фірма може і хоче реалізувати функції логістики самостійно, не варто вважати, що аутсорсинг логістики – це обов'язок кожного успішного менеджера.

Критерії прийняття рішень про застосування аутсорсингу на підприємстві: розвиток ринкових відносин зумовлює подальше посилення конкуренції, змінюваність попиту споживачів та зростання їх вимогливості, зниження середньої норми прибутку на вкладений капітал. Тому підприємства мають постійно удосконалювати свою діяльність, вносячи до неї все нові й нові зміни, та роблячи її все більш різноманітною та багатоаспектною. За таких умов жодне підприємство не може бути самодостатнім і має більшою мірою зосереджуватися на основних видах своєї діяльності. Допоміжні види діяльності також потребують значної уваги. Це спонукає керівництво підприємств розмежовувати зусилля у галузях основної й допоміжної діяльності та залучати до виконання останньої зовнішніх посередників – аутсорсингові компанії, які за певну платню виконують необхідні роботи. Прийняття рішень про застосування аутсорсингу на підприємстві має бути ретельно обґрунтовано. Як основні критерії прийняття рішень про передачу певних функцій у аутсорсинг пропонується використовувати такі: економія ресурсів (витрати на будівництво та утримання приміщень, комунальні та орендні платежі, заробітна плата персоналу та відповідні нарахування, витрати на підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення соціального пакету, придбання та обслуговування обладнання, інформаційне забезпечення, економія за рахунок вищої кваліфікації та більшого досвіду у галузі виконання певних послуг персоналом аутсорсингової компанії, економія часу на виконання необхідних функцій та ін.); завантаження наявних потужностей, їх гнучке використання; зміна якості виконання необхідних функцій; додатковий дохід підприємства від розширення основної діяльності; зростання прибутку підприємства від використання аутсорсингу. Як додаткові критерії пропонується використовувати: вивільнення власного потенціалу підприємства; приріст потенціалу підприємства; аутсорсинговий ліверідж; аутсорсинговий ризик. Застосування аутсорсингових послуг передбачає часткове вивільнення власного потенціалу підприємства та забезпечує можливість зосередження зусиль на основних видах його діяльності та її інтенсифікації. Отже, вивільняючи частину власного потенціалу, підприємство може використовувати його більш ефективно, розвиваючи основну діяльність та отримуючи від неї більший прибуток. Аутсорсингова компанія виконує необхідні функції з меншими витратами, ніж підприємство, що вигідно і їй самій, і підприємству. Аутсорсинг дозволяє залучити потенціал аутсор-



сингової компанії, який додається до власного потенціалу підприємства. Отже, застосування аутсорсингу сприяє зростанню потенціалу підприємства та інтенсифікації його розвитку. Тому застосування аутсорсингу є джерелом виникнення аутсорсингового лівериджу, який розуміють як прирощення прибутку підприємства в результаті використання аутсорсингу, незважаючи на його платність. Аутсорсинговий ліверидж пропонується використовувати як критерій прийняття рішення про застосування аутсорсингу та критерій відбору постачальників аутсорсингових послуг. Свідченням на користь рішення щодо застосування певного виду аутсорсингу або співпраці з певною аутсорсинговою компанією є максимальне значення аутсорсингового лівериджу. Застосування аутсорсингу пов'язане з дією певних чинників ризику, які можуть негативно позначитися на ефективності аутсорсингу та економічних показниках діяльності підприємства. Аутсорсинговий ризик – це небезпека виникнення несприятливих відхилень від очікуваних значень економічних показників діяльності підприємства у зв'язку з використанням аутсорсингу. Отже, аутсорсинговий ризик обмежує можливості успішного застосування аутсорсингу та призводить до зниження ефективності використання потенціалу підприємства. Це потребує вивчення основних чинників аутсорсингового ризику та їх врахування при прийнятті рішень про аутсорсинг. До цих чинників належать, зокрема, відсутність досвідчених фахівців, які якісно виконуватимуть необхідні функції, відсутність достатнього ресурсного забезпечення, неможливість урахування нових потреб і змін в діяльності підприємства; ненадійність аутсорсингової компанії; залежність підприємства від одного постачальника логістичних послуг; втрата прямих зв'язків з клієнтами підприємства; недостатня обізнаність фахівців аутсорсингової компанії зі специфікою діяльності підприємства; неузгодженість дій між аутсорсинговою компанією та підприємством-замовником; можливість витоку комерційно важливої інформації; зростання психологічної напруженості, виникнення конфліктів. Комплексне застосування критеріїв прийняття рішень про аутсорсинг дозволить більш об'єктивно проводити обґрунтування їх доцільності та забезпечить додаткові можливості розвитку підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2009. – 320 с.
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая, Т. А. Родкина и др. – М.: Инфра-М, 2003. – 187 с.
3. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. – М.: Дело, 2003. – 93 с.
4. Крикавський Є. В. Логістичне управління: Підручник. – Львів.: НУ «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
5. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
6. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
7. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. – М.: ГроссМедия; РОСБУХ, 2008. – 84 с.
8. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.
9. Чухрай Н. І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу // Логистика. – 2007. – №6. – С. 37–39.
10. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
11. Dudzik, M. T. (1997). Zakup czy produkcja własna? *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 2: 24–28.