

Piven, A. I. "Faktory kryzovoho stanu pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi" [Factors crisis Engineering industry]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 4 (8) (2009): 85-96.

Porter, M. E. "The five competitive forces that shape strategy". *Harvard Business Review*, January (2008): 78-93.

Quangyen, Tran, and Yezhuang, Tian "Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm". *American Journal of Industrial and Business Management*, no. 3 (2013): 229-236.

Shvedchikov, O. A. "Modeliuvannya vplyvu zovnishnyoho seredovyschcha na stalyi rozvytok promysloвого pidpriemstva" [Modelling the impact of the environment on sustainable development of industrial enterprises]. *Visnyk Dnipropetrovskoho un-tu. Seriya «Ekonomika»*, no. 6 (2) (2012): 203-207.

Taranenko, O. O. "Vplyv zovnishnyoho seredovyschcha hospodariuvannya na ekonomichnu stiiikst pidpriemstva" [Environmental effects of management on the economic stability of the company]. *Visnyk Khmelnytskoho nats. un-tu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 2 (2010): 118-121.

УДК 005.591.45:658.7:621

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕТАПІВ ПРОЦЕДУРИ ВИБОРУ АУТСОРСЕРА ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 **ЗЕЛЕНСЬКИЙ М. В.**

УДК 005.591.45:658.7:621

Зеленський М. В. Обґрунтування етапів процедури вибору аутсорсера логістичних функцій машинобудівного підприємства

Впровадження аутсорсингу логістичних функцій є складним процесом, який потребує попередньої аналітичної роботи щодо обґрунтування вибору надійного постачальника якісних послуг. Для отримання бажаного результату від застосування аутсорсингу необхідно опрацювати питання щодо змісту етапів процедури вибору такого постачальника логістичних послуг, який може забезпечити ефективність їх виконання. Метою статті є розроблення практичних рекомендацій щодо формування етапів процедури вибору аутсорсера логістичних функцій машинобудівного підприємства в контексті застосування аутсорсингу транспортування та складування. У процесі дослідження застосовано структурно-логічний аналіз – при формуванні пропозицій щодо змісту етапів процедури вибору логістичного аутсорсера; системний підхід – при розробленні матриці критеріїв, яка дозволяє здійснити порівняння можливостей логістичних аутсорсерів. Проведене дослідження дало змогу розробити етапи процедури вибору аутсорсера логістичних функцій, а саме: підготовка до проведення тендера з передачі логістичної функції на аутсорсинг; підготовка інформації для розроблення тендерного завдання; формування списку можливих учасників тендера й запрошення їх до участі в тендері; розсилка тендерного завдання потенційним аутсорсерам, отримання питань від потенційних аутсорсерів, підготовка відповідей; формування рейтингового конкурентного списку потенційних аутсорсерів; додатковий аналіз, обговорення технологій виконання логістичної функції аутсорсером, уточнення окремих питань і комерційної пропозиції; вибір логістичного оператора. Розроблений методичний підхід щодо вибору аутсорсера логістичних функцій дозволяє підібрати найбільш ефективний варіант партнерства, відповідний очікуванням досліджуваних машинобудівних підприємств.

Ключові слова: аутсорсинг, транспортування, складування, тендер, матриця критеріїв, витрати, порівняння.

Табл.: 3. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 10.

Зеленський Максим Васильович – викладач кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: m.zelenskiy@mob-log.com.ua

УДК 005.591.45:658.7:621

Зеленский М. В. Обоснование этапов процедуры выбора аутсорсера логистических функций машиностроительного предприятия

Внедрение аутсорсинга логистических функций является сложным процессом, который требует предварительной аналитической работы по обоснованию выбора надежного поставщика качественных услуг. Для получения желаемого результата от использования аутсорсинга необходимо проработать вопрос о содержании этапов процедуры выбора такого поставщика логистических услуг, который может обеспечить эффективность их выполнения. Целью статьи является разработка практических рекомендаций по формированию этапов процедуры выбора аутсорсера логистических функций машиностроительного предприятия в контексте применения аутсорсинга транспортировки и складирования. В процессе исследования применен структурно-логический анализ – при формировании предложенной о содержании этапов процедуры выбора логистического аутсорсера; системный подход – при построении матрицы критериев, которая позволяет осуществить сравнение возможностей логистических аутсорсеров. Проведенное исследование дало возможность разработать этапы процедуры выбора аутсорсера логистических функций, а именно: подготовка к проведению тендера по передаче логистической функции на аутсорсинг; подготовка информации для разработки тендерного задания; формирование списка возможных участников тендера и приглашение их к участию в тендере; рассылка тендерного задания потенциальным аутсорсерам, получение вопросов от потенциальных аутсорсеров, подготовка ответов; формирование рейтингового конкурентного списка потенциальных аутсорсеров; дополнительный анализ, обсуждение технологий выполнения логистической функции аутсорсером, уточнение отдельных вопросов и коммерческого предложения; выбор логистического оператора. Разработанный методический подход к выбору аутсорсера логистических функций позволяет подобрать наиболее эффективный вариант партнерства, соответствующий ожиданиям исследуемых машиностроительных предприятий.

Ключевые слова: аутсорсинг, транспортировка, складирование, тендер, матрица критериев, затраты, сравнение.

Табл.: 3. **Формул.:** 1. **Библ.:** 10.

Зеленский Максим Васильевич – преподаватель кафедры экономики, организации и планирования деятельности предприятия, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: m.zelenskiy@mob-log.com.ua

UDK 005.591.45:658.7:621

Zelenskiy M. V. Substantiating the Stages in Procedure of Choosing Outsourcer of Logistic Functions of Machine-Building Enterprise

Implementation of outsourcing of logistic functions is a complicated process that requires some preliminary analytic work around the choice of a reliable supplier of quality services. To obtain the desired result from outsourcing it is necessary to elaborate on the issue of stages' contents in procedure of choosing the logistic service provider, who will be able to ensure the efficiency of their implementation. This article is aimed to develop practical recommendations on formation stages in procedure of choosing outsourcer of logistic functions of machine-building enterprise in the context of implementation of the outsourcing transport and storage. In the study the structural-logical analysis was applied to the formation of proposals on the contents of stages of the selection procedure for logistics outsourcers; systematic approach – to build a matrix of criteria, which allows for a comparison of abilities of logistics outsourcers. In the study possibilities to develop stages in procedure of choosing outsourcer of logistic functions were created, namely: preparations for the tender for transfer of the logistic function to outsourcing; preparation of information for elaborating the tender task; creating a list of potential bidders and inviting them to the tender; mailing the tender task to the potential outsourcers, getting questions from the potential outsourcers, preparation of answers; composing of a ranked competitive list of potential outsourcer; further analysis, discussion of the technology of fulfillment of logistic function by the outsourcer, clarification of particular issues and adjustment of commercial proposal; choosing the logistics operator. The elaborated methodical approach to choosing outsourcer of logistic functions helps to obtain the most effective version of the partnership, which corresponds to the expectations of machine-building enterprises.

Key words: outsourcing, transportation, storage, tender, criteria matrix, costs, comparison.

Tabl.: 3. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 10.

Zelenskiy Maksym V. – Lecturer of the Department of Economics, organization and business planning, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: m.zelenskiy@mob-log.com.ua

Впровадження аутсорсингу логістичних функцій є досить складним процесом, який потребує попередньої аналітичної роботи щодо обґрунтування вибору постачальника якісних послуг. У зв'язку з цим, для отримання максимальної вигоди необхідно сформувати набір таких показників у різних площинах і з різних позицій, за допомогою яких можна було б не тільки обрати надійного аутсорсера, але і відстежувати результати та контролювати чинники, що впливають на ці показники. Дискусії, що виникають у зв'язку з проблемою вибору аутсорсера, та їх практична значущість зумовлюють актуальність дослідження алгоритму процедури вибору аутсорсера.

Проблемами вибору аутсорсерів у сфері логістики займалися такі вітчизняні науковці, як Анікін Б. О. [1], Біловодська О. А. [2], Крикавський Є. В. [5], Перебийніс В. І. і Бодирева Л. М. [7], Чухрай Н. І. [9] та ін. Однак на сьогодні немає конкретних рекомендацій щодо формування переліку параметрів, яким повинна відповідати логістична аутсорсингова організація з урахуванням специфіки діяльності машинобудівних підприємств. Також потребує більш ґрунтовного аналізу й опрацювання питання розроблення алгоритму процедури вибору такого постачальника логістичних послуг, який може забезпечити ефективність їх виконання.

Метою статті є розроблення практичних рекомендацій щодо формування етапів процедури вибору аутсорсера логістичних функцій машинобудівного підприємства в контексті застосування аутсорсингу транспортування та складування.

Транспортування і складування є такими функціями логістики, виконання яких вимагає значних витрат. Складність організації постачання і зберігання матеріальних ресурсів і продукції та відвантаження продукції до споживача пов'язана перш за все з тим, що досліджувані вітчизняні машинобудівні підприємства, як правило, знаходяться на значній відстані від маршрутного транспорту, промислових і торговельних центрів, тобто джерел постачання. Передача частки виконання функції транспортування на аутсорсинг є досить вигідною для підприємства, оскільки при цьому скорочуються загальні витрати і змінюється структура витрат (зменшення витрат на транспортування, технічне обслуговування, ремонт, закупівлю запчастин, палива та ін.); підвищується якість транспортного обслуговування (дотримання графіку поставок, моніторинг шляху пересування вантажу, зменшення кількості помилок, оперативне виправлення помилок та ін.); за рахунок спеціалізації аутсорсера в сфері надання послуг транспортування, раціонального планування руху транспортних потоків, розроблення оптимальних логістичних рішень підвищується продуктивність транспортно-логістичної інфраструктури підприємства. Підприємства також прагнуть скоротити власні витрати на експлуатацію і оснащеність складських приміщень, тому робота з аутсорсером складування вирішує для підприємства багато проблем.

У даний час існує значна кількість транспортних підприємств, які пропонують узяти на себе на різних умовах доставку і супровід вантажів. Щоб вирішити цю альтернативу, необхідно перш за все проаналізувати варіанти виконання транспортних робіт операторів, що діють на ринку. Серед провайдерів транспортних послуг можна виділити основні вживані ними стратегії діяльності: вертикальна інтеграція, диверсифікація, вузька спеціалізація і диференціація функцій. Вибір аутсорсера транспортних послуг має ґрунтуватися на урахуванні наведених варіантів виконання

транспортних робіт та їх відповідності до стратегії розвитку підприємства. Аутсорсинг складування в Україні сьогодні також поступово розвивається. Анікін Б. О. [1] виділяє п'ять основних типів логістичних провайдерів, створених на основі: компанії-перевізників; складських операторів; брокерських компаній; компаній, що займаються оптимізацією транспортних послуг, формуванням відправок; консалтингових компаній, що розробляють і/або впроваджують програмне забезпечення. Ці компанії розділено на дві основні категорії: компанії з реальними фізичними активами (мають у власності або набувають по лізингу транспортні засоби, складські приміщення та ін.) і компанії, що використовують у своїй діяльності аутсорсинг (укладають угоди з іншими компаніями, що надають всі або частину послуг у сфері фізичного розподілу). У сучасних умовах в процесі вибору аутсорсера складування перевага віддається таким операторам складських комплексів, у яких, крім низьких тарифів, наявності під'їзних шляхів, інфраструктури та опалення, є можливість надання митних послуг, ведення обліку, кваліфікований персонал, здійснення кліматконтролю на складах, використання сучасних інформаційних технологій тощо. Тобто вибір аутсорсера складування теж передбачає застосування критеріального підходу.

У разі передачі частки логістики на аутсорсинг необхідним є етап проведення тендера. Цей захід є досить важливим, оскільки помилка на початковому етапі та помилка логістичного оператора може надзвичайно дорого коштувати бізнесу підприємства. Тому потрібно чітко прописати всю процедуру проведення тендера. Необхідно визначити цілі проведення тендера: які саме послуги будуть передані на аутсорсинг, і терміни його проведення. Виходячи з часу, необхідного для підготовки до застосування аутсорсингу, і бажаної дати передачі, слід визначити терміни, в які повинні бути отримані комерційні пропозиції від потенційних партнерів, терміни ухвалення остаточного рішення про вибір логістичного оператора, терміни узгодження і підписання аутсорсингової угоди. Бажано також урахувати додатковий час на різні непередбачені затримки. Виходячи з цілей проведення тендера, доцільно скласти максимально докладне тендерне завдання для учасників. Від повноти представлених даних залежатиме ступінь інформованості логістичного оператора про майбутні послуги, їх характер і обсяги.

Перелік даних, які бажано включати в тендерне завдання, має бути досить широким: короткий опис бізнесу підприємства; перелік логістичних послуг з тендера (транспортування і складування); опис товару та його короткі характеристики; логістичні дані за видами товару транспортування і складування: кількість артикулів; габаритні розміри; кліматичні умови зберігання і транспортування; обсяги зберігання та перевезення; можливі сезонні коливання зберігання та перевезення; структура підбору замовлень, відвантажень; вимоги до інфраструктури складу, місцеположення, під'їзних шляхів; вимоги до складських процедур (вибіркова внутрішньотарна перевірка товару при прийомі, контроль вхідних цін та ін.); вимоги до умов зберігання і перевезення; вимоги до форми і частоти проведення інвентаризацій товару складування; вимоги до подання певної звітності; вимоги до рівня надання сервісу (показники якості роботи логістичного підрозділу підприємства, які у разі підписання угоди мають бути прописані в угоді про рівень надання сервісу); вимоги до упаковки то-

вару; структура бажаної цінової пропозиції (перелік необхідних тарифів) та ін.

У табл. 1 подано варіант необхідних інформаційних даних для підготовки тендерного завдання з виконання функцій транспортування та складування основних видів продукції ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш».

За даними табл. 1 потенційні логістичні аутсорсери отримують інформацію про можливі маршрути транспортування, тип вантажу і товару складування, що дозволить їм визначити характеристики необхідного для цього парку транспорту, складського оснащення, а отже, і встановити вартість виконання логістичних функцій.

Наступним етапом слід виділити коло логістичних аутсорсерів на ринку, що відповідають цілям тендера: це можуть бути як найкрупніші компанії, так і середні або невеликі, що давно працюють на ринку, з позитивною репутацією. При оцінці аутсорсера необхідно керуватися якісними і кількісними критеріями. Потенційний аутсорсер також має відповідати ряду вимог, перелік яких може визначитися на підприємстві самостійно, виходячи зі специфіки виділених на аутсорсинг логістичних функцій діяльності.

Узагальнюючи існуючі підходи до формулювання змісту якісних критеріїв оцінки потенційних аутсорсерів, які розроблені в роботах Анікіна Б. А. [1], Біловодської О. А. [2], Крикавського Є. В [5], Хейвуда Дж. Б. [8], можна виділити основні:

- ✦ відсутність заборгованості за платежами до бюджету та прямих конфліктів інтересів;
- ✦ повнота послуг (складування, транспорт, переупаковка, митниця, управління запасами), що надаються;
- ✦ ресурсозабезпеченість та наявність матеріально-технічної бази, що дозволяє ефективно організувати виконання окремих логістичних функцій, які передаються на аутсорсинг;
- ✦ гнучкість, що характеризує здатність аутсорсера працювати в умовах розширення або зменшення масштабів діяльності підприємства-замовника та можливість адаптації до вимог клієнта;
- ✦ рівень кваліфікації персоналу підприємства-аутсорсера, що має відповідати кваліфікаційним вимогам, які висуваються до працівників даної сфери;

Таблиця 1

Інформація для підготовки тендерного завдання на транспортування продукції ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»

Назва характеристики	Тендерна інформація підприємства-замовника
Основний вид діяльності підприємства	Виробництво загальнопромислових асинхронних електродвигунів і широкого модельного ряду побутових і промислових електронасосів
Пункти постачання продукції	<p>Україна: 1) ТОВ «Електротехнічний Аль'янс», м. Запоріжжя, вул. Восточна, буд. 3Г; 2) ТОВ «Торговий дім «Тантал», м. Львів, вул. Луганська, 1а; 3) Компанія «КТ Україна», м. Київ, вул. Новокозаківська, 9; ... 9) ТОВ Торговий Дім «Електротех», м. Харків, вул. Іскринська, 37; 10) ТОВ НВФ «Механіка», м. Київ, вул. Княжий затон, 26/163.</p> <p>Румунія: ТОВ «Acord plus»</p> <p>Росія: 1) ООО «Компоненты машиностроения», регіональний представник у Белгороді, м. Белгород, вул. К. Трубецького, 24/301; 2) ООО «Теплотен», м. Іркутськ, вул. Сурнова, 22/7; 3) ООО «Акварос», Свердловська обл., м. Екатеринбург, вул. Академика Вонсовського 1а; ... 10) ЗАО «Рос-Дилер-Електро», м. Москва, вул. Талалихіна, д. 26</p> <p>Молдова: ООО Васелина, м.Тираспіль, пер. Вокзальний, 1</p> <p>Казахстан: ЧП Воронин И. В., м. Алмати, вул. Брусиловського, 107-Б</p> <p>Білорусь: ООО Белтехком, Брестська обл., Брестський р-н, 2 км. на захід від д.Черни</p>
Перелік продукції транспортування та її логістичні дані	<p>Електродвигуни асинхронні трьохфазні, загальнопромислового призначення серія АІР: маса – 5,8 – 33,0 кг; кліматичні умови зберігання та транспортування: помірно-холодний клімат; габаритні розміри: довжина – 259 – 455 мм, діаметр – 85 – 115 мм.</p> <p>Електродвигуни асинхронні трьохфазні, загальнопромислового призначення серія АД: маса – 36,9 – 44,2 кг; кліматичні умови зберігання та транспортування: помірний клімат; габаритні розміри: довжина – 226 – 390 мм, діаметр – 70 – 110 мм.</p> <p>Електродвигуни асинхронні трьохфазні, загальнопромислового призначення серія АДТ: маса – 3,8 – 4,4 кг; кліматичні умови зберігання та транспортування: помірний клімат; габаритні розміри: довжина – 196 мм, діаметр – 95 мм. ...</p> <p>Електровібратори ЕВ 71 02 У2: маса – 11 кг; кліматичні умови зберігання та транспортування: помірний клімат; габаритні розміри: довжина – 297 мм, діаметр – 209 мм</p>
Терміни подання звітності	Щоквартально
Вимоги до рівня надання сервісу	Коефіцієнт своєчасності постачання – 1; коефіцієнт збереження за якістю – 1; коефіцієнт збереження за кількістю – 1
Пакувальник продукції	Перевізник

- ✦ досвід виконання робіт, аналогічних передбачуваним до передачі на аутсорсинг логістичних функцій (наявність відповідних ліцензій, кількість клієнтів);
- ✦ організація діяльності (прозорість діяльності, наявність систем управління ризиками та внутрішнього контролю, щорічне проведення аудиту, можливість отримання звітів в потрібному форматі);
- ✦ якість послуг.

Виділення кола логістичних операторів пропонується проводити на основі побудови матриці критеріїв, яка дозволяє здійснити порівняння можливостей аутсорсерів. У табл. 2 подано результати проведеного порівняльного аналізу найбільш відомих на ринку України логістичних операторів типу 3PL і 2PL.

На підставі аналізу даних табл. 2 можна рекомендувати для подальшого розгляду як потенційних аутсорсерів логістичних функцій такі підприємства: «Логістик-Плюс», «УВК Україна» і компанія «Гранд Логістик». Як варіант застосування окремого аутсорсера з транспортування доцільно розглянути компанію «Ін-Тайм», яка входить у

тріюку великих операторів на ринку транспортних послуг України, і ТзОВ «Овертранс», яке має достатній досвід роботи у сфері міжнародного транспортування.

Цим компаніям пропонується вислати запрошення до участі в тендері, де вказується загальна інформація про тендер, що проводиться. При отриманні від компаній підтвердження про участь в тендері їм потрібно вислати докладне тендерне завдання, в якому слід також передбачити перспективи розвитку діяльності підприємства-замовника на декілька років вперед. Також доцільно організувати процедуру отримання питань від учасників тендера і відповіді на них. Поставлені питання допоможуть уточнити невраховані в тендерному завданні моменти. Усі отримані питання від учасників тендера і відповіді на них пропонується зібрати в єдиний документ, і як доповнення до тендерного завдання розіслати всім учасникам, щоб вони знаходилися в єдиному інформаційному полі та могли представити комерційну пропозицію, яка максимально враховувала б особливості діяльності підприємства. На цьому етапі варто проаналізувати питання, що задаються учасниками, – це може допомогти оцінити рівень їх професіоналізму.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз провідних логістичних аутсорсерів на ринку України

Якісні критерії оцінювання потенційних логістичних аутсорсерів	«Логістик -Плюс»	Компанія «Українські Логістичні Системи»™	«УВК Україна»	Компанія «Гранд Логістик»	ТзОВ «Овер-транс»	ТОВ «Евро-транс Експрес»	Компанія «Ін-Тайм»	Компанія DELLA™
Досвід роботи на ринку логістичних послуг, роки	6	14	12	10	15	12	13	19
Тип виконання логістичних послуг	3PL	3PL	3PL	3PL	2PL	2PL	2PL	2PL
Послуги складської логістики	+	+	+	+	-	-	-	-
Послуги з перепакування	+	-	+	+	-	-	+	-
Митне оформлення	+	-	+	+	+	-	-	-
Послуги транспортної логістики	+	+	+	+	+	+	+	+
Міжнародна експедиція (послуги ЗЕД, консультація)	+	-	+	+	+	-	-	-
Обслуговування рекламних акцій	-	+	-	-	-	-	-	-
Логістичний консалтинг	-	-	+	-	-	-	-	-
Географічне розташування складів	Зручне	Не зручне	Зручне	Зручне	-	-	-	-
Мобільний зв'язок з водіями	+	-	+	+	+	+	+	+
Досвід роботи з мультибрендовими виробниками	+	-	+	+	-	-	+	+
Сертифікат якості ISO 9001-2008	+	-	-	-	-	-	-	-
Наявність сучасної WMS системи	+	-	+	+	-	-	-	-
Надання додаткових послуг	+	+	+	+	-	-	-	-
Транспортний парк, од.	20	30	55	60	105	100	85	100
Можливість швидкого створення буферних запасів	+	+	+	+	-	-	-	-
Наявність служби якості	+	-	-	+	-	-	-	-
Наявність служби безпеки	+	+	+	+	+	-	+	+
Матеріальна відповідальність за вантаж	+	+	+	+	+	+	+	+
Додаткові знижки або спеціальні тарифи	+	+	-	+	-	-	-	+

Після отримання комерційних пропозицій доцільно сформуванати конкурентний список з найбільш прийнятних варіантів. Основним критерієм формування конкурентного списку варіантів має стати рівень витрат на виконання операцій логістичних функцій. При цьому на підприємстві слід застосувати такий метод порівняльної оцінки щодо вибору логістичного аутсорсера, в основі якого лежить принцип, згідно з яким витрати на залучення аутсорсера повинні бути менше витрат на виконання логістичної функції власними силами підприємства-замовника. Для цього на підприємстві необхідно налагодити чітку систему калькулювання витрат та їх прогнозування у випадку зміни умов діяльності підприємства. Також слід відмітити, що підприємство-замовник за цією методикою може орієнтуватися і зіставляти витрати аутсорсера тільки з показниками, отриманими шляхом приблизних розрахунків, оскільки після передачі функцій на аутсорсинг реальними показниками підприємство-замовник вже не володіє.

Теоретичною основою проведення аналізу витрат є існуючі методичні підходи до класифікації витрат і методики їх оцінки, що викладені в роботах Губенко В. К. [3], Костирко Р. О. [4], Крикавського Є. В. [5], Лариної Р. Р. [6], Шеремета А. Д. [10]. Розрахунок фінансово-економічних витрат на виконання певних логістичних функцій діяльності підприємства має бути проведений за останній звітний рік. Важливим є поділ витрат на прямі та загальноексплуатаційні.

Розрахунок вартості виконання логістичних функцій пропонується здійснювати в декілька етапів: визначення логістичної функції (транспортування чи складування), яка передається на аутсорсинг і вхідних в неї операцій; визначення прямих витрат на здійснення функції; визначення загальноексплуатаційних (непрямих) витрат, що передбачає визначення бази розподілу непрямих витрат і віднесення непрямих витрат на відповідну логістичну функцію; визначення повної вартості виконання логістичної функції.

З урахуванням існуючих підходів провідних спеціалістів у галузі економічного аналізу [3 – 6; 10] витрати на виконання логістичних функцій діяльності обчислюються за формулою:

$$S_t = S_p + S_{exp},$$

де S_t – вартість виконання логістичних функцій діяльності підприємства за останній звітний рік;

S_p – прямі витрати на виконання логістичних функцій діяльності підприємства (витрати на оплату праці та нарахування по оплаті праці працівників відповідних відділів, які безпосередньо беруть участь у виконанні певних логістичних функцій; витрати на ремонт транспорту, комплектуючі, на сировину та матеріали (паливо, запчастини); витрати на утримання складських приміщень та ін.);

S_{exp} – загальноексплуатаційні (непрямі) витрати на виконання логістичних функцій діяльності підприємства (витрати, що не пов'язані безпосередньо з виконанням логістичних функцій, витрати за послуги зв'язку, комунальні послуги, орендна плата за користування майном, роботи щодо утримання майна, збільшення вартості матеріальних запасів, витрати на опалення та освітлення складських приміщень, страхування транспорту та майна, оплата праці керівників усіх рівнів, які забезпечують управління працівників – виконавців певних логістичних функцій та ін.).

Даний підхід у цілому може бути розглянутий і при розрахунку виконання будь-яких послуг, які передбачається передати на аутсорсинг, оскільки базується на загальному підході до розрахунку вартості послуг.

Розрахунок передбачуваних витрат у разі передачі певних логістичних функцій діяльності на аутсорсинг пропонується здійснювати з використанням цін (тарифів), поданих у комерційних пропозиціях потенційних аутсорсерів. При визначенні середньої вартості виконання окремих логістичних функцій у разі передачі на аутсорсинг рекомендується використовувати ціни (тарифи), встановлені трьома або більш юридичними особами, що надають послуги, аналогічні передбачуваним до передачі на аутсорсинг.

Передача логістичних функцій на аутсорсинг має сенс, коли різниця між витратами на самостійне здійснення функцій і вартістю послуг аутсорсера перевищує планові витрати [8].

Для порівняльного аналізу витрат на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» розглянуто найбільш активні за кількістю та обсягами перевезення маршрути: по Україні – до ТОВ «Компанія «РАСКО» (м. Київ) і ТОВ НВФ «Механіка» (м. Київ); за межами України – до ЧП Воронин І. В. (Казахстан, м. Алмати) і ТОВ «АгроВент-М» (Росія, м. Москва). У табл. 3 подано показники вартості окремих операцій транспортування для ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», розраховані шляхом віднесення частки загальних витрат на транспортування на окрему операцію, і потенційних аутсорсерів, комерційні пропозиції яких рекомендовані для розгляду на підставі аналізу табл. 2.

На основі даних табл. 3 пропонується сформуванати показник порівняльної багатокритеріальної вартісної оцінки як суму різниць між вартістю операцій з транспортування підприємства-замовника і вартістю виконання операцій аутсорсерами. Дані табл. 3 наочно демонструють економічний механізм організації процедури вибору логістичного аутсорсера. Чим більше показник порівняльної вартісної оцінки, тим вигідніше комерційна пропозиція аутсорсера. За результатами розрахунків кращим претендентом на укладання аутсорсингової угоди з транспортування для ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» є компанія «Гранд Логістик», показник порівняльної вартісної оцінки якої дорівнює 31,5, що свідчить про можливість отримати ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» конкурентні переваги за рахунок застосування саме цього аутсорсера. Як альтернативний варіант можна розглянути пропозиції «Логістик-Плюс», показник порівняльної вартісної оцінки якого дорівнює 26,5.

Приймаючи управлінське рішення щодо вибору аутсорсера, необхідно враховувати і втрачену вигоду. Наприклад, можливість здавати в оренду звільнені площі, транспорт, збільшити продуктивність праці за рахунок переведення додаткових спеціалістів у виробничі підрозділи та ін. Ці аспекти обов'язково необхідно враховувати в процесі оцінки ефективності застосування аутсорсингу.

Щоб зробити остаточний вибір логістичного аутсорсера, слід тісніше поспілкуватися з кожним з відібраних постачальників логістичних послуг: відвідати склад, обговорити технології роботи, поставити всі питання, які виникли в ході взаємодії. Чим більше отримується інформації на цьому етапі, тим краще буде застраховане підприємство від можливих негативних ситуацій у ході спільної роботи. Доцільно також зібрати інформацію від постійних клієнтів учасників тендера. На даному етапі комерційні пропозиції можна ще уточнити і коректувати, перш ніж прийняти остаточну

Вартість операцій з транспортування підприємства-замовника і аутсорсерів

Основні операції з транспортування	Вартість операцій					
	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	логістичних аутсорсерів				
		«Логістик - Плюс»	«УВК Україна»	Компанія «Гранд Логістик»	ТзОВ «Овер-транс»	Компанія «Ін-Тайм»
Перевезення вантажу до 2 т, обсяг до 17 м ³ по Україні. Одержувач: ТОВ «Компанія «РАСКО» (м. Київ)	5 грн/км	2,5 грн/км	2,8 грн/км	3,5 грн/км	3 грн/км	3,5 грн/км
Перевезення вантажу до 5 т, обсяг до 35 м ³ по Україні. Одержувач: ТОВ НВФ «Механіка» (м. Київ)	12 грн/км	8 грн/км	7 грн/км	6 грн/км	8 грн/км	8,5 грн/км
Перевезення вантажу до 2 т, обсяг до 17 м ³ за межами України. Одержувач: ЧП Воронин І. В. (Казахстан, м. Алмати)	24 грн/км	12 грн/км	17 грн/км	10 грн/км	15 грн/км	– *
Перевезення вантажу до 5 т, обсяг до 35 м ³ за межами України. Одержувач: ООО «АгроВент-М» (м. Москва)	28 грн/км	20 грн/км	22 грн/км	18 грн/км	22 грн/км	– *
Показник порівняльної вартісної оцінки	0	26,5	20,2	31,5	19	5,0

* У разі відсутності операції приймається вартість підприємства-замовника.

форму, на підставі якої здійснюється вибір оптимального логістичного оператора, який зможе забезпечити зростання підприємства і запропонувати ті послуги, що можуть стати потрібними не лише сьогодні, але й через декілька років.

Отже, алгоритм процедури вибору аутсорсера логістичних функцій підприємства має складатися з таких етапів:

- ✦ підготовка до проведення тендера з передачі логістичної функції на аутсорсинг: визначення цілей і термінів тендера;
- ✦ підготовка інформації для розроблення тендерного завдання;
- ✦ формування списку можливих учасників тендера й запрошення їх до участі в тендері;
- ✦ розсилка тендерного завдання потенційним аутсорсерам;
- ✦ отримання питань від потенційних аутсорсерів, підготовка відповідей;
- ✦ формування рейтингового конкурентного списку потенційних аутсорсерів;
- ✦ додатковий аналіз, обговорення технологій виконання логістичної функції аутсорсером, уточнення окремих питань і комерційної пропозиції;
- ✦ вибір логістичного оператора.

Таким чином, розроблений алгоритм процедури вибору аутсорсера логістичних функцій дозволяє підібрати ефективний варіант бізнес-партнерства, відповідний очікуванням досліджуваних машинобудівних підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджмента : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

2. Біловодська О. А. Оцінка логістичного аутсорсингу інноваційно активного підприємства / О. А. Біловодська, Д. А. Латунова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 13 – 23.

3. Губенко В. К. Логистическая централизация материальных потоков: теория и методология логистических распределительных центров : монография / В. К. Губенко ; НАН Украины, Институт экономики промышленности. – Донецк, 2007. – 495 с.

4. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Р. О. Костирко. – Х. : Фактор, 2007. – 784 с.

5. Крикавський Є. В. Логістичне управління : навч. посіб. / Є. В. Крикавський. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. – 564 с.

6. Ларина Р. Р. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми / Р. Р. Ларина, А. В. Рязанов // Вісник ДонДУУ. – 2006. – № 1(35). – С. 120 – 126.

7. Перебийніс В. І. Транспортний менеджмент і транспортний маркетинг виробничо-комерційної діяльності : монографія / В. І. Перебийніс, Л. М. Болдирева, О. В. Перебийніс. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 201 с.

8. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд / Пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

9. Чухрай Н. Кадри в маркетингу та логістиці : монографія / Н. Чухрай, Я. Гавриш, О. Гірна / За ред. д-ра екон. наук проф. Н. Чухрай. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 228 с.

10. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа : учебник / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

REFERENCES

Anikin, B. A., and Rudaia, I. L. *Autsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high technology management]. Moscow: INFRA-M, 2009.

Bilovodska, O. A., and Latunova, D. A. "Otsinka lohistychnoho autsorsynhu innovatsiino aktyvnoho pidpriemstva" [Evaluation of logistics outsourcing innovation active enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3 (2013): 13-23.

Chukhray, N., Havrys, Ya., and Hirna, O. *Kadry v marketynhu ta lohistytsi* [Frames in marketing and logistics]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnika», 2010.

Gubenko, V. K. *Logisticheskaia tsentralizatsiia materialnykh potokov: teoriia i metodologiya logisticheskikh raspredelitelnykh tse ntrov* [Logistical

centralization of material flows: theory and methodology of logistics distribution centers]. Donetsk, 2007.

Krykavskiy, Ie. V. *Lohistychnye upravlinnia* [Logistics management]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnika», 2006.

Kheyvud, Dzh. B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: in search of competitive advantage]. Moscow: Viliams, 2004.

Kostyrko, R. O. *Finansovyy analiz* [Financial analysis]. Kharkiv: Faktor, 2007.

Laryna, R. R., and Riazanov, A. V. "Efektyvnist funktsionuvannia mikrolohistychnykh system: pidkhody ta problemy" [Effectiveness of micrologistical systems: approaches and challenges]. *Visnyk DonDUU*, no. 1 (35) (2006): 120-126.

Perebiinis, V. I., Boldyrieva, L. M., and Perebiinis, O. V. *Transportnyi menedzhment i transportnyi marketynh vyrobnycho-komersiinoi diialnosti* [Transport Management and Marketing transport of industrial and commercial activities]. Poltava: RVV PUSKU, 2009.

Sheremet, A. D. *Teoriia ekonomicheskogo analiza* [Theory of Economic Analysis]. Moscow: INFRA-M, 2011.

УДК 657.63:336.717.16

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ В СИСТЕМІ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

© 2014 ГЛЄБОВА Н. В.

УДК 657.63:336.717.16

Глєбова Н. В. Формування інформаційного забезпечення валютних операцій банку в системі обліку та аудиту

Метою написання статті є розкриття важливих аспектів формування технології обліку та аудиту операцій банку з іноземною валютою, розробка дієвих практичних рішень щодо підвищення ефективності облікових процедур задля якісного прийняття управлінських рішень та мінімізації банківських ризиків. Об'єктом дослідження є облікова робота банків у сфері валютних операцій. Предметом дослідження виступає методика та організація бухгалтерського обліку валютних операцій. У статті розглянуто методи відображення у фінансовій звітності операцій з іноземною валютою, нормативно-правові документи, що регламентують здійснення валютних операцій, розкрито особливості їх відображення в обліку, основні напрямки аудиту валютних операцій. Визначено чинники, що визначають проблеми і передумови організації процесу внутрішньо-банківського аудиту операцій з іноземною валютою: організаційні, інформаційні та методичні. Узагальнено теоретичні та практичні аспекти формування системи обліку й аудиту банківських операцій в іноземній валюті. Визначено оцінку діючої методики обліку та аудиту операцій в іноземній валюті та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Ключові слова: валюта, валютна система, операції в іноземній валюті, валютний курс, валютна позиція, облікова політика, аудит валютних операцій.

Табл.: 1. **Бібл.:** 24.

Глєбова Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: glebova19@yandex.ua

УДК 657.63:336.717.16

Глєбова Н. В. Формирование информационного обеспечения валютных операций банка в системе учета и аудита

Целью написания статьи является раскрытие важных аспектов формирования технологии учета и аудита операций банка с иностранной валютой, разработка действенных практических решений по повышению эффективности учетных процедур для качественного принятия управленческих решений и минимизации банковских рисков. Объектом исследования является учетная работа банков в сфере валютных операций. Предметом исследования выступает методика и организация бухгалтерского учета валютных операций. В статье рассмотрены методы отражения в финансовой отчетности операций с иностранной валютой, нормативно-правовые документы, регламентирующие осуществление валютных операций, раскрыты особенности их отражения в учете, основные направления аудита валютных операций. Обозначены факторы, которые определяют проблемы и предпосылки организации процесса внутрибанковского аудита операций с иностранной валютой: организационные, информационные и методические. Обобщены теоретические и практические аспекты формирования системы учета и аудита банковских операций в иностранной валюте. Определена оценка действующей методики учета операций в иностранной валюте и разработаны практические рекомендации по ее усовершенствованию.

Ключевые слова: валюта, валютная система, операции в иностранной валюте, валютная позиция, учетная политика, аудит валютных операций.

Табл.: 1. **Библ.:** 24.

Глєбова Наталія Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: glebova19@yandex.ua

UDC 657.63:336.717.16

Gliebova N. V. Formation of Information Support for the Bank's Foreign Currency Transactions in the System of Accounting and Auditing

The article is written with the aim to disclose important aspects of formation the technology of accounting and auditing for the bank's foreign currency transactions, to elaborate viable practical solutions to improve the efficiency of the accounting procedures for competent managerial decision-making and to help in minimizing the bank risks. The object of the study is the accounting work of banks in regard to foreign currency transactions. The subject of the study is methodology and organization of accounting of currency transactions. The article explores the methods for accounting treatment of foreign currency transactions, regulatory documents regulating the currency exchange transactions, discloses the peculiarities of their accounting treatment, guidelines for auditing of currency transactions. The factors, that define the contents and conditions of organizing the process of internal audit of foreign currency transactions have been identified as: organizational, informational and methodical. The theoretical and practical aspects of formation of system for accounting and auditing of bank transactions with foreign currency have been summarized. The estimation of the currently applied methods for accounting of foreign currency transactions has been made and practical recommendations for its improvement have been elaborated.

Key words: currency, currency system, foreign currency transactions, currency position, account policy, auditing of foreign exchange transactions.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 24.

Gliebova Natalia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Accounting, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: glebova19@yandex.ua