

Н. Колесникова, д. е. н., професор кафедри логістики і менеджменту, проректор з науково-педагогічної роботи,
В. Романченко, магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту, м. Київ

СТИМУЛЮВАННЯ УЧАСТІ ПРИВАТНОГО СЕКТОРА В НАДАННІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ АУТСОРСИНГУ

КЛЮЧОВІ СЛОВА: аутсорсинг, транспортні послуги.

УДК 334.716

АНОТАЦІЯ.
Досліджено стан та основні проблеми розвитку аутсорсингу на ринку транспортних послуг. Визначено позитивні та негативні моменти застосування аутсорсингу. Запропоновано шляхи їх вирішення та вдосконалення.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ. В умовах активізації конкуренції, яка ускладнюється наслідками світової економічної кризи, кожний суб'єкт господарювання змушений займатися пошуками нових форм і методів ведення бізнесу, оптимізації управлінської системи, економії ресурсів тощо. Щодо цього певний інтерес становить новий підхід до управління та прийняття організаційних рішень — аутсорсинг. Попередні дослідження довели, що досвід використання аутсорсингу є ефективним, поширеним і досить популярним за висновками відомих фахівців та практиків ринку. Аутсорсинг широко використовується в практичній діяльності підприємств країн із розвинутою ринковою економікою (прикладом можуть бути такі компанії, як Dell, Nike, Ford, Compaq, General Motors).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Дослідженнями проблеми використання аутсорсингу в тій чи іншій сфері діяльності суб'єктів господарювання займаються багато вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема О. Шимко, А. Павловська, І. Яцкевич, О. Царенко, А. Шинкевич, Н. Булавко та ін. [1–6]. Аналіз праць цих учених та реальні умови господарювання свідчать, що використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг у Європі набирає все більших масштабів. Проте не достатньо дослідженими залишаються питання застосування аутсорсингу при наданні транспортних послуг. Метою статті є пошук шляхів стимулювання участі приватного сектора в наданні транспортних послуг на підставі аутсорсингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ. Що ж становлять собою транспортні послуги? Транспортні послуги — це послуги, пов'язані з перевезенням готової продукції, сировини та напівфабрикатів із місць виробництва до пунктів споживання або подальшого перероблення. Надають їх як безпосередні виробники продукції, так і спеціалізовані фірми. Послуги пасажирського транспорту — це послуги з переміщення в просторі пасажирів (багажу) із виробничою або особистою метою. Використовуються споживачами лише в момент їх надання. Підприємства транспорту надають основні та додаткові послуги. Основні послуги транспортних підприємств охоплюють внутрішні й міжнародні перевезення пасажирів, багажу й вантажів; збереження вантажів і багажу з часу їх прийняття для перевезення та до моменту видання одержувачам, якщо інше не передбачене договором; забезпечення надійності перевезень. Додаткові послуги транспортних підприємств стосуються забезпечення пасажирів під час довготривалих перевезень питною водою, харчуванням, задоволення інших особистих потреб. Рівень собівартості є головним чинником при формуванні доходів від виробничої діяльності підприємства. Собівартість перевезень (робіт, послуг) — це виражені в грошовій формі поточні витрати транспортних підприємств, безпосередньо пов'язані з підготовкою та здійсненням процесу перевезень вантажів і пасажирів, а також виконанням робіт і послуг, що забезпечують перевезення.

На сучасному етапі розвитку ринку транспортних послуг склалася ситуація, коли ефективність суспільного виробництва перш за все визначається ефективністю використання транспортного засобу, від якого залежить продуктивність праці, собівартість перевезень, величина прибутку та рівень рентабельності роботи автотранспортного підприємства. Проте єдиного універсального критерію ефективності не існує, його вибір залежить від конкретних умов перевезень і завдання, що вирішується.

В основі економічної ефективності автотранспортних підприємств лежить єдиний принцип розрахунку витрат та отриманого корисного результату. Оскільки приріст прибутку відбувається в основному за рахунок зростання обсягу виробництва й за рахунок зниження собівартості продукції, то саме собівартість, тобто шляхи її зниження, слід розглядати як основу вирішення великого кола проблем, пов'язаних з ефективною діяльністю підприємства. Тому актуальним є дослідження собівартості транспортних послуг.

Як варіант зменшення собівартості та, не погіршуючи якість послуг, підприємству буде доцільно застосувати аутсорсинг [6, с. 198]. Будь-яка економічна угода (купівля-продаж, обмін, оренда, комплексна поставка тощо) передбачає при її реалізації участь транспорту, що кількісно полягає в транспортній складовій ціни.

За реалізацію наданих транспортних послуг платник має відшкодувати їх вартість перевізнику. У процесі виробничо-комерційної діяльності перед підприємством постає проблема: чиїм транспортом слід скористатися (власним чи транспортом підприємства-перевізника)?

Термін «аутсорсинг» (outsourcing) народився внаслідок скорочення англійського словосполучення «outside resource using», що означає використання зовнішніх ресурсів. В американському довіднику «The American Heritage Dictionary of the English Language» цей термін визначається як надання послуг або постачання продукції зовнішніми постачальниками чи виробниками для зменшення витрат і підвищення кон-

курентоспроможності підприємств. Тобто підприємство-партнер згідно з контрактом береться за виготовлення для підприємства-замовника комплектуючих чи виконання певних функцій (надання послуг), оскільки витрати на це тут менші. При цьому можлива передача підприємству-партнеру окремих підрозділів і служб з їх виробничими активами (звітність, інформаційне забезпечення, охорона нерухомості, маркетинг, логістика). Перед транспортними підприємствами часто постає проблема транспортного забезпечення. Вони мають вирішувати, що краще:

- мати свій транспортний підрозділ;
- орендувати транспортні засоби;
- користуватися послугами транспортного підприємства або підприємства з потужним транспортним підрозділом.

За відсутності необхідних транспортних засобів у підприємства-виробника транспортних послуг доводиться використовувати транспорт приватних аутсорсингових компаній.

Переваги використання аутсорсингових послуг для них полягають у такому: перша з них — це набуття виробничим підприємством стратегічної гнучкості завдяки розподілу замовлення на транспортні послуги між транспортними підприємствами. Таке підприємство має менше підрозділів, діяльність яких треба координувати й контролювати. Друга перевага — зменшення транспортних витрат. Хоча власні транспортні підрозділи створюються заради зменшення витрат на перевезення вантажів, проте цей захід може мати зворотний ефект. Адже при створенні транспортного підрозділу збільшуються розміри підприємства й загальні його витрати.

Є кілька причин цього:

- 1) збільшення кількості підрозділів підприємства зумовлює ускладнення координації та їх контролю внаслідок зростання обсягів управлінської інформації і внаслідок цього — погіршення ефективності управління підприємством;
- 2) наявність у внутрішнього транспортного підрозділу та в особі підприємства постійного споживача транспортних послуг та від-

сутність конкуренції з іншими перевізниками сприяє зникненню стимулу до зменшення транспортних витрат. Користування послугами з перевезення вантажів іншими транспортними підприємствами усуває проблеми стимулювання праці власних перевізників, оскільки вони усвідомлюють, що для одержання замовлень на транспортні послуги від підприємства потрібно забезпечити високоєфективну діяльність.

Для транспортної сфери важливо знайти відповідний баланс між підприємницькою незалежністю та державним контролем стосовно визначення ролі приватного сектора в їх розвитку [2, с. 115].

Найчастіше транспортний аутсорсинг використовується за прямим призначенням — для транспортування готової продукції або сировини зі складів у торговельні точки. У дуже багатьох випадках замовляти послуги від аутсорсерів виявляється набагато вигідніше за створення власного парку автомобілів і логістичного відділу та їх утримання. Іншою дуже поширеною послугою, яку переводять на транспортний аутсорсинг, є так зване «довезення» (або «розвезення») співробітників на роботу від найближчої станції метро та з роботи у зворотному напрямку. Ця послуга характерна для віддалених від гілок метро виробничих компаній. У випадку з розвезенням, транспортний аутсорсинг ще більш виправданий, оскільки парк транспортних засобів та послуги водіїв потрібні виключно в короткий проміжок часу — уранці й увечері. Заради забезпечення своїх співробітників таким сервісом утримувати власний автопарк не вигідно.

Активно та з вигодою використовується транспортний аутсорсинг також і в тих випадках, коли в компанії-замовника виникає необхідність у забезпеченні кур'єрських поїздок, у виконанні вантажних перевезень, крім того, адміністративно-господарських поїздок тощо [3, с. 153].

На Заході розроблені ефективні бізнес-моделі логістичних компаній, які в перспективі будуть реалізовуватися в Україні. Послуги транспортно-го аутсорсингу вже давно затребувані

як підприємствами малого бізнесу, так і великими транснаціональними корпораціями. Розглянемо найтипівіші схеми доставки товарів і можливості аутсорсингу щодо зниження витрат. У більшості компаній транспортування вантажів здійснюється за однією зі схем:

1. Використання власного транспорту. Для оцінки ефективності власного транспорту треба врахувати всі витрати та зрозуміти, за рахунок чого аутсорсинг може бути вигіднішим. До змінних витрат належать паливно-мастильні матеріали, паливо, запчастини (великі транспортні компанії можуть закуповувати їх зі значною знижкою); ремонт профілактичний і позаплановий (у транспортних компаніях виконується силами власних механіків, а не станції технічного обслуговування). Постійними витратами є заробітна платня водіїв, експедиторів, логістів, механіків, керівників (з урахуванням відпускних та лікарняних); податки на фонд заробітної плати; транспортний податок, технічний огляд, стоянка, амортизація тощо.

Не варто забувати й про непрямі витрати, такі як трудовитрати бухгалтерії, відділу кадрів; збитки від простою власного транспорту (немає необхідного обсягу роботи, поломка); відшкодування ПДВ; злодійство, «ліві» рейси тощо. Доцільно використовувати власний парк при постійному обсязі перевезень. Необхідно регулювати кількість машин власного парку. Більшість підприємств-перевізників оптимальним вважають наявність такої кількості автомашин, при якій підприємство відчуває легкий дефіцит, що перебивається за рахунок залученого транспорту, що скорочує до мінімуму простої автомобілів.

2. Використання залученого транспорту. Залучаючи на роботу приватних осіб та водіїв з власним транспортом, можна зіткнутися із деякими труднощами: необхідність оплачувати послуги готівкою або безготівково, але без відшкодування ПДВ; відсутність відстрочки платежів; труднощі при необхідності компенсувати матеріальний збиток, що виник під час перевезення; періодично виникає потреба у спішному поряд-

ку шукати заміну (вийшов із ладу автомобіль). Усього цього можна уникнути в разі роботи з великою транспортною компанією, що надає широкий спектр транспортних і логістичних послуг. При зверненні до такої компанії можна скоротити транспортні витрати, віддавши на аутсорсинг процес логістики [5, с. 112].

3. Комбінація власного й залученого транспорту. Як приклад аутсорсингу транспортних послуг можна навести компанію Avon. На початку 1990-х рр. вона (світовий лідер парфумерно-косметичного ринку з річним оборотом \$8 млрд) створила й утримувала власний автопарк. Однак поступово керівництво компанії прийшло до думки про можливість оптимізації цього процесу як з точки зору якості, так і з точки зору вартості надання послуги. Адже основний бізнес Avon — це прямі продажі продукції, а не їх доставка. Передавши функції доставки на аутсорсинг, компанія змогла скоротити витрати на управління автопарком, прискорити обслуговування клієнтів і тим самим підвищити лояльність своїх покупців. В Україні компанії, які надають транспортні послуги, як правило, ще не виокремили цей бізнес в окремий напрямок. Проте тенденція збільшення попиту на аутсорсинг транспортних послуг схожа зі світовою. В окремих галузях, зокрема в будівництві, відмова від самостійного виконання деяких функцій стала вже давно звичайним явищем. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій виробництва.

У цьому разі аутсорсер може адаптувати свої виробничо-технологічні засоби або науково-технічний та інтелектуальний потенціал в інтересах замовника за оплату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку. Це зумовлене тим, що аутсорсер має можливість спеціалізуватися у вузькій галузі надання послуг, зосереджуючи в себе кращих фахівців, використовуючи найсучасніше обладнання, застосовуючи передові технології та постійно накопичуючи досвід обслуговування безлічі клієнтів. При виборі транспортного посередника основними можна вважати такі критерії.

Вартість послуг — найвагоміший показник для більшості споживачів. В умовах жорсткої конкуренції кожна фірма прагне мінімізувати свої витрати, щоб товар, який вона пропонує споживачеві, міг конкурувати з аналогічними товарами. У зв'язку з цим компанія зацікавлена у виборі того перевізника, який надасть послуги за мінімальну ціну з певним рівнем якості.

Час переміщення вантажів — критерій, що поряд із вартістю послуги завжди є важливим для споживача при виборі перевізника. Це пов'язане з тим, що в більшості контрактів обумовлюються строки доставки товару, які треба чітко виконати. Крім того, багато вантажів мають лімітований термін зберігання або в процесі перевезення піддаються ефекту «убутку цінності або властивостей». Тому аутсорсер прагне дотримуватися термінів доставки з метою уникнення збитків і можливих конфліктів із покупцем.

Якість надання послуг варто враховувати при вирішенні будь-яких питань, пов'язаних із питанням вибору тієї чи іншої послуги. Гонитва за низькими цінами дуже часто може обернутися значними втратами та збитками. При виборі компанії-перевізника якість послуг не може бути не врахованою, оскільки саме в процесі транспортування слід приділяти підвищену увагу до забезпечення збереження вантажу, його транспортних властивостей, цілісності упаковки. Показником якості послуг є відсоток випадків «незбереженої» доставки вантажів.

Надійність часу прибуття — показник, що характеризує компанію з точки зору дотримання термінів доставки. Мінімальні строки, що визначаються за часом перевезення, ще не є гарантією того, що вони будуть виконані. Слід звертати пильну увагу на надійність часу прибуття. Характерним показником у цьому випадку може бути відсоток випадків несвоєчасної доставки.

Досвід роботи компанії перевізника — показник, що не є однозначним, оскільки наявність досвіду не завжди свідчить про кращу роботу компанії, і молоді перспективні компанії можуть працювати набага-

то ефективніше за ті, які вже багато років присутні на ринку вантажних перевезень. Однак, зважаючи на досвід, компанії з великим стажем робіт краще знають ринок і можуть запропонувати клієнтові найкращий варіант надання послуг.

Формування критеріїв може тривати й далі, але треба враховувати найважливіші. У кожному конкретному випадку набір критеріїв буде мати свої особливості, залежно від вимог компанії-замовника [2, с. 116]. Світовий досвід свідчить, що грамотна й раціональна реалізація всіх, без винятку, бізнес-процесів у роботі компанії зустрічається вкрай рідко. Висока якість кінцевого продукту або послуг, а також мінімізація їх вартості, досягаються за рахунок вузької спеціалізації на окремих групах процесів. В умовах економії кадрових і фінансових ресурсів підприємствам вигідніше закрити непрофільні відділи й підрозділи, оскільки за рахунок цього вони отримують можливість цілеспрямовано та ефективно розвивати пріоритетні напрямки своєї діяльності.

Компанії, які зважилися на відмову від утримання власного автопарку, досягають зростання рівня якості своєї продукції або послуг завдяки концентрації управлінських зусиль і фінансових ресурсів на профільній діяльності. Це, у свою чергу, збільшує додаткові продажі й прибутки, які в результаті значно перевищують витрати на аутсорсинг. Таким чином, використання процесу аутсорсингу знижує витрати обслуговування бізнес-процесу та знімає додаткове навантаження з HR-відділу й бухгалтерії. Спеціалізована компанія раніше будь-якої галузевої фірми знайомиться з нововведеннями, що регламентуються актами, постановами й розробками у своїй сфері. Використовуючи транспортні послуги, компанії не витрачають час і ресурси на розробку, ознайомлення,

упровадження, оновлення товару або послуги, а також на навчання персоналу, його пошук, зміст і підвищення кваліфікації. Завжди краще доручити цю роботу фахівцям [4, с. 157]. Отже, поєднуючи власний і запозичений досвід, аутсорсер поступово покращує якість послуг, що надаються, і завжди пропонує готове до застосування рішення. Обслуговуючи багатьох замовників, аутсорсер розподіляє накладні витрати, що дає можливість знизити ціни на послуги при одночасному підвищенні їх якості. При цьому замовник купує послуги, не несучи витрати, пов'язані з утриманням спеціалізованого підрозділу з кваліфікованим персоналом і зі складним обладнанням. Це дозволяє підприємству-замовнику скоротити витрати на розвиток, оскільки є можливість придбання цих послуг без додаткових витрат і за оптимальними цінами. Договір аутсорсингу дає право замовнику отримати бажану послугу, виконану на високому професійному рівні і в багатьох випадках із забезпеченням матеріальної відповідальності аутсорсера за якість їх виконання. Аутсорсингова компанія як юридична особа володіє активами, які можуть бути затребувані як компенсації можливого збитку. Крім того, аутсорсингова діяльність є предметом страхування, і тому відповідальність за свою роботу аутсорсер усе частіше ділить зі страховиком. У разі ж помилок або неякісного виконання робіт штатними співробітниками власної сервісної служби компанія може відшкодувати лише частину нанесеного збитку, наприклад, тільки шляхом їх звільнення без виплати останньої зарплати.

ВИСНОВКИ. Застосування стратегії аутсорсингу для приватного сектора є способом зниження операційних витрат і способом отримання додаткових переваг над своїми конкурентами. Застосування аутсорсин-

гу при наданні транспортних послуг допоможе логістам компаній визначити, чи варто використовувати аутсорсинг або виконувати завдання самостійно. ☞

Надійшло до редакції
05.03.2015 р.

► Список літератури

1. Булавко Н. А. Аутсорсинг як засіб підвищення ефективності управління підприємством / Н. А. Булавко // Науковий вісник ОДЕУ. — 2008. — № 6 (62). — С. 240–246.
2. Павловська А. А. Аутсорсинг як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства / А. А. Павловська // Вісник НТУ «ХПІ». — 2011. — № 39 : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. — С. 114–117.
3. Царенко О. В. Аутсорсинг як інструмент оптимізації бізнес-процесів підприємства / О. В. Царенко // Науковий вісник Академії муніципального управління. — 2011. — Вип. 10. — С. 73–80.
4. Шимко О. В. Аутсорсинг в логістиці: проблеми становлення та розвитку / О. В. Шимко // Економіка та менеджмент. — 2011. — Вип. 5–6. — С. 151–160.
5. Шинкевич А. И. Аутсорсинг как средство стимулирования инновационной активности предприятий в рамках модели технологической платформы / А. И. Шинкевич // Альянс наук: вчений — вченому. — 2012. — Т. 2 : Актуальні питання економіки сьогодення. — С. 110–114.
6. Яцкевич И. В. Аутсорсинг: виды, проблемы и перспективы / И. В. Яцкевич // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. — 2011. — Вип. 2 (21) : Економічні науки. — С. 197–203.

АННОТАЦІЯ. В статье исследуются состояние и основные проблемы развития аутсорсинга на рынке транспортных услуг. Определены положительные и отрицательные моменты применения аутсорсинга. Предложены пути их решения и усовершенствования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: аутсорсинг, транспортные услуги.

ANNOTATION. There are researched the status and main problems of outsourcing in the transport market in this article. It is determined positive and negative aspects of the use of outsourcing. Proposed the way of solutions and improvement.

KEYWORDS: outsourcing, transportation services.