

**К.В. Завгородній, аспірант
Миколаївський національний університет
імені В.О. Сухомлинського**

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

Визначено сутність аутсорсингу та логістичного аутсорсингу. Проаналізовано види аутсорсингу. Приведено загальну класифікацію провайдерів (операторів) логістичних послуг, тобто класифікація логістичного аутсорсингу. Приведено основні схеми взаємодії із зовнішніми постачальниками послуг.

Визначено основні критерії роботи підприємств в сфері логістичного аутсорсингу. Логістичний аутсорсинг є одним з найбільш дієвих способів швидкого підвищення ефективності бізнесу для компаній та зростання конкурентоспроможності регіону.

***Ключові слова:** аутсорсинг, ефективність послуг, логістичний аутсорсинг, логістика економічний ефект*

Постановка проблеми. В останні роки використання аутсорсингу в бізнес-процесах на різних рівнях стало особливо актуальним. У прагненні скоротити розмір фірми до прийняттого рівня, зосередити увагу на додатковій вартості і основних характерних для кожної окремої компанії, видів діяльності, щоб вижити і процвітати, державні і приватні організації застосовують принцип «постачання ззовні» до багатьох функцій і видів діяльності, які раніше виконувалися самими компаніями.

Ріст аутсорсингу у сфері логістики пояснюють відміною державного контролю над транспортуванням, акцентом на основному виді діяльності, постачанням матеріальних запасів і розширенням комп'ютерних програм, що управляють логістичними системами. При незначних матеріальних запасах помилки в постачаннях маловірогідні, особливо якщо підприємство функціонує в режимі «точно в строк». Логістичні компанії мають тепер комплексні комп'ютерний метод постачання, який знижує ризик при транспортуванні і підвищує престиж компанії, що було б неможливо, якби ця функція виконувалася самою фірмою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній науці дослідженням проблем аутсорсингу присвячені праці багатьох вчених,

серед яких: Анікін Б., Демчева О., Желінський Ю., Заводовська І., Захарченко Л., Календжян С., Котляров І., Курбанов А., Лігоненко О., Манжосов Г., Молчанова К., Перебийніс О., Тридід О., Хачатурова А., Шарчук Т., Фролова Ю., Філіпова І. та ін. Однак різноманітні оцінки до теоретичного та практичного аспекту методичної оцінки логістичного аутсорсингу потребують подальшої розробки та систематизації.

Формулювання цілей статті. Метою нашого дослідження стала систематизація методичних підходів до оцінки ефективності логістичного аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Координація співпраці логістичної компанії і її клієнтів неможлива без грамотного визначення сторонами критеріїв ефективності роботи логістичного оператора. Як 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 [1].

Аутсорсинг логістичних процесів - це використання зовнішньої фірми, яка займається дистрибуцією перевізника, складської фірми або фірми, яка управляє транспортом - для виконання усіх або деяких функцій організації-отримувача послуги у сфері управління матеріалами або дистрибуції продуктів на ринок. Діапазон аутсорсингу у сфері логістики ланцюга поставок може бути вузьким, обмеженим закупівлею деяких функцій, таких, як транспорт чи складування, або широким, який охоплює комплексні угоди, що стосуються управління цілим ланцюгом постачання [2, с. 118].

Логістичний аутсорсинг часто пов'язують зі сторонньою, чи контрактною логістикою. За цих умов окремі логістичні функції передаються стороннім організаціям (постачальникам логістичних послуг) [3, с. 97].

Логістичний аутсорсинг або «контрактна логістика» - це залучення сторонньої (чи як її називають третьою) організації для виконання усіх або частини логістичних функцій з метою вдосконалення діяльності підприємства.

На сучасному етапі розрізняють три види аутсорсингу:

- функціональний (передача непрофільних функцій керування й корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям);
- операційний (передача функцій виробництва);
- ресурсний (відмова від власних ресурсів і придбання їх на стороні).

Загальна класифікація провайдерів (операторів) логістичних послуг, тобто класифікація логістичного аутсорсингу здійснюється на основі терміна „Party Logistics” (PL) - стороння логістика [4, с. 5], при цьому розрізняють її чотири рівні (4 PL-оператори). I рівень - це внутрішня логістика, де усі послуги з транспортування, складського зберігання і супутнього сервісу зосереджені всередині організації замовника. II рівень - одна або кілька компаній провайдерів виконують для замовника базові логістичні послуги (транспортування і складське зберігання). III рівень - комплексне управління процесами транспортування та зберігання вантажів. IV рівень - компанія-провайдер, виконуючи функції 3PL-провайдера логістичних послуг, також виконує функції планування логістичних операцій, наймання та координацію роботи субпідрядників інших рівнів тощо [5].

Деякі автори виділяють ще й V – п’ятий рівень (5 – PL) –електронна логістика. Причина виділення додаткового рівня пояснюється тим, що необхідність постійного перегляду пакетів послуг, які надаються споживачам, призвела до розширення функцій логістичного оператора і введення нового поняття 5PL-провайдер [2, с. 119].

В. І. Перебийніс, Л. М. Болдирєва і О. В. Перебийніс в роботі [6] визначили основні переваги застосування транспортних аутсорсерів: набуття виробничим підприємством стратегічної гнучкості завдяки розподілу замовлення на транспортні послуги між транспортними підприємствами; зменшення транспортних витрат; усунення проблеми стимулювання праці власних перевізників, оскільки вони усвідомлюють, що для одержання замовлень на транспортні послуги від підприємства потрібно забезпечити високоефективну діяльність; знімається проблема транспортного ціноутворення на перевізний процес, оскільки транспортні тарифи зовнішніх перевізників визначаються ринковими чинниками.

Ці переваги можуть стати орієнтиром визначення показників ефективності транспортного аутсорсингу. Таким чином, оцінка ефективності застосування аутсорсингу за визначеними критеріями відображає синергетичний ефект на підставі поєднання сукупності ефектів, які характеризуються відповідними показниками ознак ефективності.

Основні завдання логістичного аутсорсингу полягають в скороченні витрат на фінансування розвитку; другорядні витрати переводяться з постійних в змінні; з’являється можливість зосередитися на основній діяльності компанії, не відволікаючи ресурси на бізнес-процеси, що забезпечують; можна швидко і якісно провести необхідні зміни в компанії,

знижується тривалість технологічних процесів; при переході на аутсорсинг компанія отримує компенсацію вищого класу.

Логістичний аутсорсинг допомагає впоратися з такими завданнями як: спрощення схем постачання та збуту, оптимізація чисельності персоналу та витрат на нього. Чим краще розвивається компанія, тим більше вона залежить від ефективності роботи служб забезпечення. Тому досить часто відділ логістики стає крупною і не гнучкою структурою. В цьому випадку більш ефективною є передача функцій сторонньої логістичної компанії. Зміст власного відділу логістики дуже часто перевищує вартість послуг сторонньої компанії. Аутсорсинг логістики дозволяє доручити виконання непрофільних завдань стороннім партнерам.

Використання аутсорсингу в діяльності підприємства припускає довгострокові партнерські контракти. Тому перед передачею логістичних функцій на аутсорсинг потрібні зміни як у взаєминах з клієнтами, так і у внутрішніх процесах підприємства.

Є три основні схеми взаємодії із зовнішніми постачальниками послуг, які визначено у цілях і пріоритетах компанії-замовника за класифікацією консультативної компанії Gartner:

1) корисність (utility) – пріоритетними при виборі постачальника (аутсорсера) є чинник ціни й рівень сервісу;

2) поліпшення (enhancement) – поряд із чинниками корисності беруть до уваги інтереси внутрішніх і зовнішніх споживачів, можливості поліпшення їхнього обслуговування;

3) основний план (frontier) – взаємодія з постачальником послуг є важливою складовою стратегії компанії, що дає змогу отримати конкурентні переваги [7].

За словами О. А. Демчевої, "ключовим критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання цього інструменту. Така оцінка повинна проводитися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства і включати в себе не тільки обрахування наявної економії (за рахунок скорочення споживання ресурсів), а й врахування прихованої економії, яка пов'язана перш за все зі скороченням числа об'єктів управління та контролю. Позитивний ефект може виражатись як у вигляді безпосередньої економії ресурсів на виконання тієї чи іншої функції, так і в підвищенні якості їх виконання" [8, с. 14].

Біловодська О., Латунова Д. пропонують оцінку логістичного аутсорсингу виконувати в такій послідовності:

- оцінка доцільності впровадження логістичного аутсорсингу;
- виділення функції (функцій) для передачі на аутсорсинг;

- формування набору показників для оцінки якості та вартості виконання функцій;
- визначення нормативних значень показників якості виконання переданої функції;
- розрахунок індексу доцільності аутсорсингу;
- вибір логістичного провайдера;
- розрахунок відносної оцінки показників компаній з показників усіх порівнювальних послуг логістичних аутсорсерів;
- прийняття рішення щодо передачі логістичних функцій на аутсорсинг [9].

Ефективність аутсорсинг-проектів у логістиці залежить переважно від зниження загальних витрат, зміни структури витрат підприємства (зниження або повне виключення витрат, пов'язаних із транспортуванням, забезпеченням безпеки, експлуатацією транспортних засобів, змістом і навчанням персоналу, інформаційним обслуговуванням тощо) і підвищення якості обслуговування споживачів (скорочення термінів поставки, доставка "від дверей до дверей", моніторинг процесів транспортування, зменшення кількості помилок та ін.) [10, с. 195]. При цьому економічний ефект від застосування логістичного аутсорсингу є досить складним параметром, як і сама послуга.

Основними критеріями роботи підприємств в сфері логістичного аутсорсингу можна визначити наступне:

- цінова пропозиція оператора логістичних послуг. Наприклад, якщо логістична компанія позиціонує себе як 3PL оператор, то вона повинна враховувати трудовитрати при обробці різних типів вантажів. Тільки досконально вивчивши усі параметри, можна точно підрахувати свої витрати і сформулювати тарифи, персонально для конкретного клієнта.

- швидкість виконання операцій. Тут потрібно порівнювати нормативи на різні види операцій, і у кожного логістичного оператора, такі нормативи мають бути прораховані.

- точність підбору замовлення;

- якісні показники роботи. Задоволеність від роботи логістичного оператора для кожного клієнта суто індивідуальна. Вона залежить від розбіжностей між очікуваннями замовника і тією реальністю, яку він отримує. Чим менше розбіжності між бажаним і дійсним, тим вище задоволеність клієнта. А значить, тим вище ефективність роботи цього логістичного оператора з цим клієнтом. Клієнт сприйме якість послуг як високе, якщо логістичний оператор мінімізує ці розбіжності, а для цього він повинен зосередитися завданнях мінімізації розбіжностей.

Висновки. Отже, підсумовуючи проведені дослідження, слід зазначити, що логістичні послуги потрібні компаніям, що прагнуть до розширення, наприклад: до росту від регіонального до національного рівня. Таким чином, логістичний аутсорсинг потрібний передусім, для компаній, що працюють в сфері малого і середнього бізнесу.

Аутсорсинг логістики може підвищити ефективність будь-яких компаній, що зростають. Це стосується і крупних підприємств, яким не вигідно витрачати час на організацію внутрішньої логістики.

Логістичний аутсорсинг може бути потрібний, великим компаніям, які усвідомлюють, що максимальної ефективності можна досягти виключно шляхом зниження собівартості продукції. Треба відмітити, що власні логістичні служби іноді можуть грати роль внутрішньої монополії, послуги якої коштують значно більше ринкових пропозицій. Багато підприємців визнають, що, коли логістична служба з автопарком і складами є структурним підрозділом компанії, реальну, вартість її послуг відстежити практично неможливо.

Крім того, використання зовнішнього логістичного оператора допомагає полегшити роботу вітчизняним виробникам, діяльність яких ґрунтується на імпорті-експорті товарів, комплектуючих або кінцевої продукції. Повний комплекс послуг включає доставку товарів до і від межі, митне оформлення вантажів, надання складських приміщень і (за бажання клієнта) підтримка в них необхідного рівні товарних запасів. Таким чином, на сьогодні логістичний аутсорсинг є одним з найбільш дієвих способів швидкого підвищення ефективності бізнесу для компаній та зростання конкурентоспроможності регіону.

Бібліографічний список: 1. Колодка Я.В. Аутсорсинг в логістиці: переваги та недоліки / Я. В. Колодка // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/1972/1/86.pdf>. 2. Молчанова К.М. Класифікація операторів логістичних послуг [Текст] / К.М. Молчанова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – Вип. 22. – К.: Національний авіаційний університет, 2009. – С. 117-121. 3. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посібник [Текст] / О.М. Тридід, К.М. Таньков. – Х.: ВД Інжек, 2005. – 224 с. 4. Bade D. Technology in the Next generation of Supply Chain Outsourcing - Leveraging Capabilities of Fouth Party Logistics [Текст] / D. Bade, J. Mueller, Br. Youd, Ascet Volume 1 (April, 1999). 5. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг - шлях до оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві / Т.В. Шарчук // Вісник Національного

- університету «Львівська політехніка» Серія: Логістика. – 2008. – № 633 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/112.pdf.
6. Перебийніс В.І. Транспортний менеджмент і транспортний маркетинг виробничо-комерційної діяльності [Текст]: монографія / В.І. Перебийніс, Л.М. Болдирєва, О.В. Перебийніс. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 201 с.
7. Realizing Benefits Project and Portfolio Management Gartner. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://projectprogress.live.03.i-ntarsia.com/assets/>. – 14.06.2014.
8. Демчева Е.А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент управления развитием химических предприятий: автореф. дис. ... к.э.н.: 08.00.05 / Е.А. Демчева. – Москва, 2008. – 24 с.
9. Біловодська О.А. Оцінка логістичного аутсорсингу інноваційно активного підприємства [Текст] / О.А. Біловодська, Д.А. Латунова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 13-23.
10. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 230 с.

К.В. Завгородний. Методические подходы к оценке эффективности логистического аутсорсинга

В последние годы использования аутсорсинга в бизнес-процессах на разных уровнях стало особенно актуальным. Рост аутсорсинга в сфере логистики объясняют отменой государственного контроля над транспортировкой, акцентом на основном виде деятельности, поставкой материальных запасов и расширением компьютерных программ, управляющих логистическими системами.

Целью нашего исследования стала систематизация методических подходов к оценке эффективности логистического аутсорсинга. Определена сущность аутсорсинга и логистического аутсорсинга. Проанализированы виды аутсорсинга. Приведены общую классификацию провайдеров (операторов) логистических услуг, то есть классификация логистического аутсорсинга.

Оценка эффективности применения аутсорсинга по определенным критериям отражает синергетический эффект на основании сочетания совокупности эффектов, которые характеризуются соответствующими показателями признаков эффективности. Приведены основные схемы взаимодействия с внешними поставщиками услуг.

Эффективность аутсорсинг-проектов в логистике зависит от снижения общих затрат, изменения структуры затрат предприятия и

повышения качества обслуживания потребителей. При этом экономический эффект от применения логистического аутсорсинга является достаточно сложным параметром, как и сама услуга.

Определены основные критерии работы предприятий в сфере логистического аутсорсинга. Логистический аутсорсинг является одним из самых действенных способов быстрого повышения эффективности бизнеса для компаний и рост конкурентоспособности региона.

Ключевые слова: аутсорсинг, эффективность услуг, логистический аутсорсинг, логистика экономический эффект

K.V. Zavorodniy Methodological approaches to assessing efficiency logistics outsourcing. In recent years, the use of outsourcing business processes at different levels was particularly important. The growth of outsourcing in logistics account for the abolition of state control over transportation, focus on core businesses, supply inventories and expansion of computer programs that manage logistics systems. The aim of our study was to systematize methodological approaches to evaluating the effectiveness of the logistics outsourcing. The essence of outsourcing and logistics outsourcing. Analyzed the types of outsourcing. Powered general classification providers (operators) logistic services, ie classification of logistics outsourcing.

Evaluating the effectiveness of the use of outsourcing by certain criteria reflect a synergistic effect based on a combination of aggregate effects that are characterized by features relevant indicators of effectiveness. Powered basic scheme of interaction with external service providers.

The effectiveness of outsourcing projects in logistics depends on lower overall costs, changes in the cost structure of the company and improve the quality of customer service. This economic effect of logistics outsourcing is a difficult option as the service itself.

The main criteria of enterprises in the field of logistics outsourcing. Logistics outsourcing is one of the most effective ways to quickly improve business performance for companies and increase the competitiveness of the region.

Keywords: outsourcing, efficiency services, logistics outsourcing, logistics, economic effect

Стаття надійшла до редакції 26.07.2016 р