УДК 005.591.45: 658.7: 621

М. В. Зеленський
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕТАПІВ ПРОЦЕДУРИ ВИБОРУ АУТСОРСЕРА ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Зеленський М. В., 2014

Мета статті полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо формування етапів процедури вибору аутсорсера логістичних функцій машинобудівного підприємства в контексті застосування аутсорсингу транспортування та складування. Під час дослідження застосовано структурно-логічний аналіз – при формуванні пропозицій щодо змісту етапів процедури вибору логістичного аутсорсера; системний підхід – при розробленні матриці критеріїв, яка дозволяє порівняти можливості логістичних аутсорсерів.

Проведене дослідження дало змогу розробити алгоритм процедури вибору аутсорсера логістичних функцій, використання якого дає змогу підібрати ефективний варіант бізнес-партнерства, відповідно до очікувань досліджуваних машинобудівних підприємств.

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

JUSTIFICATION THE STAGES OF PROCEDURE SELECTION THE LOGISTICS FUNCTIONS OUTSOURCER OF ENGINEERING ENTERPRISE

© Zelens'kyy M. V., 2014

The purpose of the article consists in development of practical recommendations on forming of the stages of procedure of choice of outsourcers of logistic functions of machine-building enterprise in the context of application of the outsourcing transporting and warehousing. In the process of research a logic analysis is applied structurally – at forming of suggestions about maintenance of the stages of procedure of choice of logistic outsourcers; approach of the systems – at development of matrix of criteria, which allows to carry out comparison of possibilities of logistic outsourcers.

The conducted research enabled to develop the algorithm of procedure of choice of outsourcers of logistic functions, the use of which allows to pick up the effective variant of partnership of business, proper expectations of the probed machine-building enterprises.

Key words: outsourcing, transporting, warehousing, tender, matrix of criteria, expenses, comparison.

Постановка проблеми. Впровадження аутсорсингу логістичних функцій є доволі 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами вибору аутсорсерів у сфері логістики займалися такі вітчизняні науковці, як Б. О. Анікін [1], О. А. Біловодська [2], Є. В. Крикавський [5],

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

В. І. Перебийніс і Л. М. Болдирєва [7], Н. І. Чухрай [9] та ін. Однак сьогодні немає конкретних рекомендацій щодо формування переліку параметрів, яким повинна відповідати логістична аутсорсингова організація з урахуванням специфіки діяльності машинобудівних підприємств. Також потребує ґрунтовнішого аналізу й опрацювання питання розроблення алгоритму процедури вибору такого постачальника логістичних послуг, який може забезпечити ефективність їх виконання.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 передусім 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 доволі вигідною для підприємства, оскільки при цьому: скорочуються загальні витрати і змінюється структура витрат (зменшення витрат на транспортування, технічне обслуговування, ремонт, закупівлю запчастин, палива тощо); підвищується якість транспортного обслуговування (дотримання графіка поставок, моніторинг шляху пересування вантажу, зменшення кількості помилок, оперативне виправлення помилок тощо); 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.

Сьогодні існує значна кількість транспортних підприємств, які пропонують узяти на себе на різних умовах доставку і супровід вантажів. Щоб вирішити цю альтернативу, необхідно передусім 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. Б. О. Анікін [1] виділяє п'ять основних типів логістичних провайдерів, створених на: основі компаній-перевізників; основі складських операторів; основі брокерських компаній; основі компаній, які займаються оптимізацією транспортних послуг, формуванням відправок; основі 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 тощо) і компанії, які 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 клімат-контролю 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 тендеру. Цей захід є доволі важливим, оскільки помилка на початковому етапі і помилка логістичного оператора може надзвичайно дорого обійтися бізнесу підприємства. Тому потрібно чітко прописати всю процедуру проведення тендеру. Необхідно визначити цілі проведення тендеру: які саме послуги будуть передані на аутсорсинг, і терміни його проведення. Враховуючи час, необхідний для

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

підготовки до застосування аутсорсингу, і бажану дату 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 врахувати додатковий час на різні непередбачені затримки. Зважаючи на цілі проведення тендеру, 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 доволі широким: короткий опис бізнесу підприємства; перелік логістичних послуг з тендеру (транспортування і складування); опис товару і 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 тощо); 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 товару; 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".

Таблиця 1

Інформація для підготовки тендерного завдання на транспортування продукції ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш"

Назва характеристики	Тендерна інформація підприємства-замовника
1	2
Основний вид діяльності підприємства	Виробництво загальнопромислових асинхронних електродвигунів і широкого модельного ряду побутових і промислових електронасосів
Пункти постачання продукції	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. Новоконстантинівська, 9; ..... 9) ТОВ Торговий Дім "Електротех", м. Харків, вул. Іскринська, 37 ; 10) ТОВ НВФ "Механіка", м. Київ, вул. Княжий затон, 2б/163.
	Румунія: ТОВ "Acord plus"
	Росія: 1) ООО "Компоненты машиностроения" регіональний представник в Бєлгороді, м. Бєлгород, вул. К.Трубецкого, 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-Электро", м. Москва, вул. Талалихина, д. 26.
	Молдова: ООО Васелина, м.Тираспіль, пер. Вокзальний,1.
	Казахстан: ЧП Воронин И.В., м. Алмати, вул. Брусиловського,107 Б.
	Беларусь: ООО Белтехком, Брестська обл., Брестський р-н, 2 км. на захід від д.Черни

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Продовження табл. 1

1	2
Перелік продукції транспортування та її логістичні дані	Електродвигуни асинхронні трьохфазні, загальнопромислового призначення серія АИР: маса – 5,8 – 33,0 кг; кліматичні умови зберігання та транспортування: помірно-холодний клімат; габаритні розміри: довжина – 259 – 455 мм, діаметр – 85 – 115 мм. 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. 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. ..... Електровібратори ЕВ 71 02 У2: маса – 11 кг; кліматичні умови зберігання та транспортування: помірний клімат; габаритні розміри: довжина – 297 мм, діаметр – 209 мм.
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

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 тендеру: це можуть бути і найбільші компанії, і середні або невеликі компанії, що давно працюють на ринку, з позитивною репутацією. При оцінці аутсорсера необхідно керуватися якісними і кількісними критеріями. Потенційний аутсорсер також має відповідати низці вимог, перелік яких можна визначати на підприємстві самостійно, враховуючи специфіку виділених на аутсорсинг логістичних функцій діяльності.

Узагальнюючи існуючі підходи до формулювання змісту якісних критеріїв оцінки потенційних аутсорсерів, які розроблені в роботах Б. А. Анікіна [1], О. А. Біловодської [2], Є. В. Крикавського [5], Дж. Б. Хейвуда [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 пред'являються до працівників цієї сфери;
- 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 у потрібному форматі);
- якість послуг.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Виділяти коло логістичних операторів пропонується на основі побудови матриці критеріїв, яка дозволяє порівнювати можливості аутсорсерів. У табл. 2 подано результати проведеного порівняльного аналізу найвідоміших на ринку України логістичних операторів типу 3PL та 2PL.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз провідних логістичних аутсорсерів на ринку України

Якісні критерії оцінювання потенційних логістичних аутсорсерів	"Логістик-Плюс"	Компанія "Українські Логістичні Системи" тм	"УВК Україна"	Компанія "Гранд Логістик"	ТзОВ "Овертранс"	ТОВ "Євротранс Експрес"	Компанія "Ін-Тайм"	Компанія DELLA™
1	2	3	4	5	6	7	8	9
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 мультібрендовими 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	+	+	–	+	–	–	–	+

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

На підставі аналізу даних табл. 2 можна рекомендувати для подальшого розгляду в якості 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 в трійку крупних операторів на ринку транспортних послуг України, та ТзОВ “Овертранс”, яке має достатній досвід роботи в сфері міжнародного транспортування.

Цим компаніям пропонується надіслати запрошення до участі в тендері, де вказується загальна інформація про тендер, що проводиться. При отриманні від компаній підтвердження про участь у тендері, їм потрібно надіслати 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 тендеру і відповіді на них. Поставлені питання допоможуть уточнити невраховані в тендерному завданні моменти. Всі отримані питання від учасників тендеру і відповіді на них пропонується зібрати в єдиний документ, і як доповнення до тендерного завдання розіслати всім учасникам, щоб вони перенбували в єдиному інформаційному полі і могли представити комерційну пропозицію, яка максимально враховувала б особливості діяльності підприємства. На цьому етапі варто проаналізувати питання, які задають учасники, – це може допомогти оцінити рівень їх професіоналізму.

Після отримання комерційних пропозицій доцільно сформувати конкурентний список з найприйнятніших 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 менші від витрат на виконання логістичної функції власними силами підприємства-замовника. Для цього на підприємстві необхідно налагодити чітку систему калькулювання витрат та їх прогнозування у разі зміни умов діяльності підприємства. Також слід відмітити, що підприємство-замовник за цією методикою може орієнтуватися і зіставляти витрати аутсорсера тільки з показниками, отриманими за допомогою 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 та методики їх оцінки, що викладені в роботах О. В. Грищенко [3], Р. О. Костирко [4], Є. В. Крикавського [5], І. О. Лібермана [6], А. Д. Шеремета [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 у декілька етапів: визначення логістичної функції (транспортування чи складування), яка передається на аутсорсинг і вхідних у неї операцій; визначення прямих витрат на здійснення функції; визначення загальноексплуатаційних (непрямих) витрат, що передбачає визначення бази розподілу непрямих витрат та віднесення непрямих витрат на відповідну логістичну функцію; визначення повної вартості виконання логістичної функції.

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

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

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 і 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 тощо); S_{exp} – загальноексплуатаційні (непрямі) витрати на виконання логістичних функцій діяльності підприємства (витрати, які 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 всіх рівнів, що забезпечують управління працівників-виконавців певних логістичних функцій тощо).

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Цей підхід загаломможе бути розглянутий і під час 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 більше юридичними особами, що надають послуги, аналогічні до передбачуваних 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 найактивніші 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 И.В. (Казахстан, м. Алмати) і ТОВ "АгроВент-М" (Росія, м. Москва). В табл. 3 наведено показники вартості окремих операцій транспортування для ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш", розраховані віднесенням частки загальних витрат на транспортування на окрему операцію, і потенційних аутсорсерів, комерційні пропозиції яких рекомендовані для розгляду на підставі аналізу табл. 2.

Таблиця 3

Вартість операцій з транспортування підприємства-замовника і аутсорсерів

Основні операції з транспортування	Вартість операцій					
	ПАТ "ХЕЛЗ "Укрелектро-маш"	логістичних аутсорсерів				
		"Логістик - Плюс"	"УВК Україна"	Компанія "Гранд Логістик"	ТзОВ "Овертранс"	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 И.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*

На основі даних табл. 3 пропонується сформувати 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

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

механізм організації процедури вибору логістичного аутсорсера. Що більший показник порівняльної вартісної оцінки, то вигідніша 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 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 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 тощо. Ці аспекти обов'язково необхідно враховувати під час оцінювання 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. Що більше отримано інформації на цьому етапі, то краще буде застраховане підприємство від можливих негативних ситуацій в ході спільної роботи. Доцільно також зібрати інформацію від постійних клієнтів учасників тендеру. На цьому етапі комерційні пропозиції можна ще уточнити і коригувати, перш ніж прийняти остаточну 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 тендеру з передачі логістичної функції на аутсорсинг: визначення цілей і термінів тендеру;
- підготовка інформації для розроблення тендерного завдання;
- формування списку можливих учасників тендеру 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.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розроблений алгоритм процедури вибору аутсорсера логістичних функцій дозволяє підібрати ефективний варіант бізнес-партнерства, відповідно до очікувань досліджуваних машинобудівних підприємств.

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие, 2-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Анікин, 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. Грищенко О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебн. пособ. / О. В. Грищенко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 112 с. 4. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. / Р. О. Костирко. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с. 5. Крикавський Є. В. Логістичне управління: навч. підручн. / Є. В. Крикавський – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 564 с. 6. Либерман И. А. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности / И. А. Либерман. – М.: ИНФРА–М, РИОР, 2005. – 159 с. 7. Перебийніс В. І. Транспортний менеджмент і транспортний маркетинг виробничо-комерційної діяльності: монографія / В. І. Перебийніс, Л. М. Болдирєва, 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. І. Логістичне обслуговування: підручник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 292 с. 10. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: учебник / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua