

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ

© Матвій І.Є., 2009

Розглянуто аспекти прийняття управлінських рішень щодо доцільності передачі логістичних бізнес-функцій підприємств на контрактний аутсорсинг. Запропонована кількісна оцінка стратегічної податливості виокремлення логістичних бізнес-функцій машинобудівних підприємств на основі розрахунку сумарних оцінок зовнішніх і внутрішніх чинників виокремлення. Досліджено податливість на виокремлення транспортування та ремонтного обслуговування для ВАТ "Дрогобицький долотний завод" та ВАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів".

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсингові рішення, контрактний аутсорсинг, стратегічна податливість виокремлення логістичних бізнес-функцій підприємства.

Aspects of the administrative decisions acceptance as to expedience of logistic business functions transmission of enterprises into the contract outsourcing are examined in the article. The quantitative estimation of strategic pliability of logistic business functions selection of machine-building enterprises is offered on the basis of total estimations calculation of both external and internal factors of selection. The pliability on the selection of transporting and repair service for VAT "Drohobych drill bit plant" and VAT "Drohobych truck crane plant" has been investigated.

Key words: outsourcing, outsourcing decisions, contract outsourcing, strategic pliability of enterprise logistical business functions selection.

Постановка проблеми

Перехід до ринкової економіки забезпечив в Україні не тільки економічну свободу підприємницької діяльності, але водночас поставив перед суб'єктами господарювання комплекс складних завдань, спрямованих на розвиток конкурентних форм організації процесів кооперації та спеціалізації у сфері виробництва та реалізації товарів і послуг.

Необхідність розвитку конкурентних форм господарювання для української економіки набуває особливої актуальності, оскільки ринкове середовище вимагає від підприємств використання нових видів інструментів, які б забезпечували їм адаптування до умов функціонування. І саме в цих умовах виживають і досягають максимальних успіхів ті, хто здійснює свою господарську діяльність найефективніше, знижуючи операційні витрати із збереженням високої якості товарів і послуг [1, с. 447].

Однією з найпопулярніших сьогодні моделей бізнесу є аутсорсинг. Делегування виконання частини своїх бізнес-функцій дає можливість підприємству концентруватися на ключових компетенціях, що є ефективним інструментом ринкової трансформації промислової кооперації і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Особливо актуальним на сучасному етапі є використання аутсорсингу в логістичній діяльності підприємства, оскільки це забезпечує підприємству зменшення логістичних витрат, підвищення рівня виконуваних логістичних послуг тощо. Теоретичні й прикладні аспекти формування і розвитку аутсорсингової форми підприємницької діяльності та її використання в

логістиці підприємства знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Н. Чухрай, Ю. Швятовець, Я. Длугош, М. Дудз'юк, М. Троцькі, Дж.Б. Хейвуд та інші.

Водночас, недостатньо уваги приділено питанням використання аутсорсингу в логістиці вітчизняних підприємств машинобудівної галузі, не розроблено методичних підходів до прийняття рішень щодо аутсорсингу логістичних бізнес-функцій. У зв'язку з цим дослідження проблем формування механізму делегування певних логістичних бізнес-функцій аутсорсерам є актуальним і необхідним для підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

Формування цілей статті

Метою статті є дослідження особливостей обґрунтування управлінських рішень щодо передачі логістичних бізнес-функцій машинобудівних підприємств на аутсорсинг.

Виклад основного матеріалу

Характерною особливістю господарської діяльності підприємств на сучасному етапі є передача окремих логістичних бізнес-функцій на аутсорсинг, що означає передачу права на виконання логістичних послуг сторонній організації (підряднику) [2, с. 390]. Передати виконання логістичних бізнес-функцій надавачу послуг в господарській діяльності підприємств можна на основі контрактного аутсорсингу.

Контрактне виокремлення діяльності зі структури підприємства реалізується поетапно. Цей процес складається з таких етапів: ініціатива виокремлення, прийняття рішення про проведення досліджень можливості виокремлення, дослідження і планування виокремлення, прийняття попереднього рішення про виокремлення, вибір виду, форми аутсорсингу, партнерів і переговори про угоду, прийняття остаточного рішення про виокремлення, впровадження.

Детальніше розглянемо етап дослідження і планування виокремлення. Цей етап охоплює: дослідження ринку аутсорсингових послуг, пов'язаних з виокремлювальною діяльністю; складання списку потенційних аутсорсингових партнерів; дослідження доцільності і можливості виокремлення з погляду стратегії підприємства; розроблення рекомендацій щодо виокремлення.

Ринок аутсорсингових послуг досліджують аналогічно, як і інші ринки послуг, оскільки під ринком аутсорсингових послуг розуміють потенційних постачальників послуг, пов'язаних із виокремлювальною діяльністю, разом із генерованою ними пропозицією послуг. Проте варто звернути увагу на декілька особливих обставин.

По-перше, вихідним пунктом досліджень ринку повинно бути докладне визначення діяльності (логістичної бізнес-функції), яка є предметом виокремлення і для якої шукаємо виконавців на ринку послуг. По-друге, слід визначити суб'єктну структуру ринку, тобто комплект потенційних аутсорсингових партнерів. Важливим є те, щоб цей комплект був якомога повнішим. Джерелом інформації, яка стосується учасників аутсорсингового ринку, можуть бути: каталоги фірм, фахові статті, інформація в пресі, реклама, відповіді на оголошення про намір доручення послуг, опубліковані материнським підприємством тощо. По-третє, слід визначити діапазон і рівень послуг, пропонованих потенційними аутсорсинговими партнерами. Джерелом інформації у цьому випадку можуть бути інформаційні матеріали, проспекти, каталоги тощо [3, с. 99].

На основі досліджень повинно бути складене зведення потенційних аутсорсингових партнерів, які виконують мінімальні вимоги, пов'язані з реалізацією виокремлювальної діяльності разом із характеристикою пропонованих ними послуг. Порівняння пропозицій, а також наявність додаткової інформації повинні призвести до визначення так званого "короткого списку" потенційних аутсорсингових партнерів, тобто тих, серед яких будуть вибрані партнери для переговорів після прийняття попереднього рішення про контрактний аутсорсинг.

Одним із способів дослідження доцільності і можливості контрактного виокремлення є порівняльний метод, описаний М.Т. Дудз'юком. Цей метод полягає в оцінюванні двох варіантів: власної реалізації діяльності і реалізації зовнішньої діяльності згідно з комплексом 12 критеріїв прийняття рішення, а саме: якість, час, виробничі потужності, еластичність, закупівлі, продаж, фінанси, персонал, ризик, планування, організація та витрати. Обидві оцінки є порівнюваними, а

результат цих порівнянь (визначений як сальдо оцінки) вказує на корисніший варіант [4]. Якщо вказівка стосується зовнішнього виконання діяльності, це означає, що контрактне виокремлення є можливим і доцільним.

Інший спосіб дослідження доцільності і можливості контрактного виокремлення ґрунтується на розрахунку кількісної оцінки стратегічної податливості виокремлення логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства. Оскільки дослідження доцільності і можливості виокремлення мають стратегічний характер, важливим є визначення категорії "стратегічна податливість виокремлення логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства". Під "стратегічною податливістю виокремлення логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства" розуміється рівень доцільності передачі підприємством певної частини своїх логістичних бізнес-функцій на аутсорсинг під впливом певних чинників. Згідно з принципами стратегічного аналізу ці чинники можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники стосуються обставин, не пов'язаних безпосередньо з виокремлюваною діяльністю, які відбуваються в межах підприємства-матері, проте істотно впливають на результативність і ефективність виокремлення. Найважливішими зовнішніми чинниками, які обумовлюють контрактне виокремлення, можна вважати: величину ринку аутсорсингових послуг; розвиток ринку аутсорсингових послуг; стабільність ринку аутсорсингових послуг; інтенсивність конкуренції на ринку аутсорсингових послуг; рівень ноу-хау, представлений учасниками ринку аутсорсингових послуг; рівень якості аутсорсингових послуг; рівень цін аутсорсингових послуг; терміновість аутсорсингових послуг; еластичність пропозиції аутсорсингових послуг; схильність аутсорсингових партнерів до партнерської співпраці.

Величина ринку аутсорсингових послуг та податливість на виокремлення перебувають у прямій залежності. Адже чим більшим є цей ринок, тим більшою є податливість на виокремлення.

Розвиток ринку аутсорсингових послуг також збільшує податливість на виокремлення. Чим динамічнішим є цей ринок, тим більшою є податливість на виокремлення.

Стабільність ринку послуг збільшує ймовірність виокремлення, адже обмежує ризик змін умов – цінових, якісних, термінових тощо, які діють на ринку.

Інтенсивність конкуренції на ринку аутсорсингових послуг впливає на податливість на виокремлення так: чим сильніша конкуренція на ринку, тим більшими є можливості реалізації послуг на найкращих умовах для підприємства-матері, тобто більшою є податливість на виокремлення.

Рівень ноу-хау, представлений учасниками ринку аутсорсингових послуг, сприяє виокремленням, якщо він є вищим від рівня ноу-хау реалізації діяльності в структурі підприємства-матері. Умовою виокремлення є гарантія підтримання високого рівня ноу-хау на період виокремлення.

Чим вищим є рівень якості аутсорсингових послуг, пропонованих на ринку, тим більшою є податливість на виокремлення. Рівень якості пропонованих послуг повинен бути щонайменше таким самим або вищим від рівня якості діяльності, реалізованої у межах підприємства.

Рівень цін пропонованих аутсорсингових послуг та податливість на виокремлення перебувають в оберненій залежності. Тобто чим нижчими є ціни на пропоновані послуги за умови збереження потрібного рівня якості, тим більшою є податливість на виокремлення.

Терміновість реалізації аутсорсингових послуг є також важливим чинником, який визначає податливість на виокремлення. Чим більшою є гарантія термінового, а, отже, надійного надання послуг, тим більшою є податливість на виокремлення.

Еластичність пропозиції аутсорсингових послуг означає схильність пристосування пропозиції аутсорсинговими партнерами до специфічних вимог надавача доручення. Еластичність пропозиції збільшує податливість на виокремлення, натомість жорсткі, стандартні пропозиції зменшують цю податливість.

Істотним чинником, який визначає податливість на виокремлення, є схильність аутсорсингових партнерів до партнерської співпраці у період реалізації аутсорсингових послуг. Така схильність збільшує податливість на виокремлення.

Внутрішні чинники пов'язані з обставинами ведення діяльності в структурі підприємства. До головних внутрішніх чинників, які обумовлюють контрактне виокремлення, належать: значення виокремлювальної діяльності для ключової діяльності підприємства; зв'язок виокремлювальної діяльності з іншими функціями підприємства; діапазон і докладність контролю виокремлювальної діяльності; вплив виокремлювальної діяльності на імідж підприємства; рівень і структура витрат ведення діяльності у межах підприємства; діапазон організаційних змін материнського підприємства, які є наслідком виокремлення; витрати і кошти, пов'язані з виокремленням; забезпечення захисту торгівельної таємниці; схвалення виокремлення працівниками підприємства; можливість зміни аутсорсингового партнера.

Чим більше значення має виокремлювальна діяльність для ключової діяльності підприємства, тим меншою є податливість на виокремлення. Аналогічно, чим інтенсивнішими є зв'язки виокремлювальної діяльності з іншими функціями підприємства, тим меншою є податливість діяльності на виокремлення.

Діапазон і докладність контролю виокремлювальної діяльності впливають на податливість на виокремлення у такий спосіб: чим ширшим є діапазон і більшою докладністю необхідного контролю, тим меншою є податливість на виокремлення.

Якщо реалізація діяльності в структурі підприємства впливає позитивно на його імідж, то податливість на виокремлення такої діяльності є меншою, ніж у випадку діяльності, менш впливовою з погляду іміджу.

Якщо діяльність, реалізована в структурі підприємства, супроводжується великими витратами, а їх структура є неправильною, то така ситуація збільшує податливість на виокремлення. Оскільки виокремлення може спричинити організаційні наслідки для підприємства, то чим більшим є діапазон організаційних змін, викликаних виокремленням, тим меншою є податливість на виокремлення.

Витрати, пов'язані з виокремленням, та податливість на виокремлення перебувають в оберненій залежності. Тобто, чим вищі витрати на виокремлення, тим меншою є податливість на нього. Сильніша гарантія збереження торговельної таємниці, пов'язаної з виокремлювальною діяльністю, збільшує податливість на виокремлення. Аналогічно пов'язується податливість зі схваленням виокремлення з боку працівників. Чим більшим є схвалення, тим податливість на виокремлення є більшою.

Нарешті істотним чинником, який впливає на виокремлення, є можливість зміни аутсорсингового партнера у випадку, якщо співпраця з ним не забезпечує виконання умов і вимог підприємства. Тому можливість швидкої і позбавленої високих витрат зміни партнера збільшує податливість на виокремлення.

Слід підкреслити, що сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників має відкритий характер. Залежно від обставин вона може бути модифікованою, тобто звужуватися або розширюватися. Основним принципом вибору сукупності чинників є конкретна ситуація, яка досліджується. Залежність стратегічної податливості виокремлення логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників можна записати так:

$$\begin{aligned} X_i &= f(x_i) \\ Y_i &= g(y_i), \end{aligned} \quad (1)$$

де X_i – стратегічна податливість виокремлення i -ї логістичної бізнес-функції машинобудівного підприємства під впливом внутрішніх чинників; Y_i – стратегічна податливість виокремлення i -ї логістичної бізнес-функції машинобудівного підприємства під впливом зовнішніх чинників; x_i – k -ва сукупність внутрішніх чинників виокремлення i -ї логістичної бізнес-функції; y_i – n – на сукупність зовнішніх чинників виокремлення i -ї логістичної бізнес-функції

Використання поняття "стратегічна податливість виокремлення i -ї логістичної бізнес-функції машинобудівного підприємства під впливом певних чинників" дає можливість оцінити готовність машинобудівного підприємства до передачі логістичних бізнес-функцій на аутсорсинг.

Оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників контрактного виокремлення розпочинається збором інформації, яка стосується тих чи інших чинників. На підставі цієї інформації здійснюється якісне

оцінювання, а результати можуть бути потім використані для визначення кількісної оцінки податливості на виокремлення. Ця процедура реалізується за допомогою методу бального зваженого аналізу.

Кількісна оцінка стратегічної податливості виокремлення i -ї логістичної бізнес-функції машинобудівного підприємства визначається через розрахунок сумарних оцінок зовнішніх і внутрішніх чинників виокремлення з використанням таких формул:

$$f(x_i) = \sum_{i=1}^k w_i * p_i \quad (2)$$

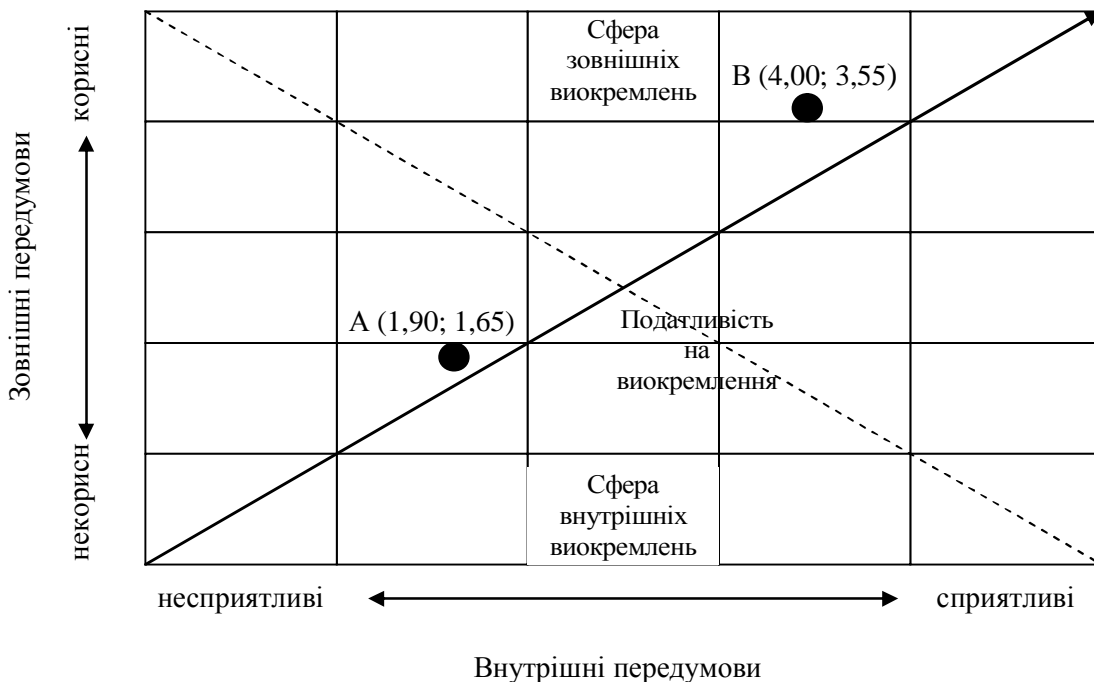
та

$$g(y_i) = \sum_{i=1}^n w_i * p_i, \quad (3)$$

де w_i – вага i -го критерію (чинника); p_i – оцінка i -го критерію.

Застосування у кількісній оцінці ваги окремих чинників дає змогу адаптувати аналіз до конкретних ситуацій і дає змогу провести його за допомогою спеціальних формулярів. Бальна зважена оцінка окремих груп чинників (зовнішніх і внутрішніх), які впливають на виокремлення, забезпечує розрахунок сумарної оцінки впливу цих груп чинників на виокремлення. Зведення сумарних оцінок здійснюється за допомогою матриці оцінки стратегічної податливості на виокремлення логістичних бізнес-функцій підприємства, з використанням портфельного графіка.

На основі проведених досліджень та опрацьованої наукової літератури цей методичний підхід до прийняття управлінського рішення про контрактне виокремлення логістичних бізнес-функцій був використаний в господарській діяльності машинобудівних підприємств ВАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів" та ВАТ "Дрогобицький долотний завод". Для цього були розраховані кількісні оцінки стратегічної податливості виокремлення транспортування на ВАТ "Дрогобицький долотний завод" та ремонтного обслуговування на ВАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів". Кількісні оцінки стратегічної податливості для цих логістичних бізнес-функцій відповідно дорівнюють А (1,90; 1,65) та В (4,00; 3,55) (рисунок).



Матриця оцінки стратегічної податливості на виокремлення логістичних бізнес-функцій.

Джерело: власна розробка

Позиція аналізованої діяльності на графіку дає попередню стратегічну орієнтацію щодо доцільності і можливості виокремлення. Позиція у верхній правій частині портфельного графіка (над діагоналлю) означає податливість на контрактне виокремлення. Ця податливість зменшується в міру наближення до нижнього лівого кута. Висновки, які стосуються виокремлення, що випливають із аналізу, слід трактувати як орієнтирні. Остаточне рішення про виокремлення повинно ґрунтуватися на детальних ринкових і операційних аналізах. Як видно з рисунка, транспортування для ВАТ "Дрогобицький долотний завод" є податливим на виокремлення. Оскільки власне транспортне господарство на підприємстві розвинене частково, то реалізація цього факту може усунути проблему виконання транспортних послуг. Ремонтне обслуговування для ВАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів" має низький рівень доцільності на виокремлення, тому доцільним є використання власних підрозділів ремонтного господарства.

Висновки

1. Одним із способів передачі логістичних бізнес-функцій підприємств стороннім виконавцям є контрактний аутсорсинг. Передача логістичних бізнес-функцій підприємств на контрактний аутсорсинг реалізується поетапно.

2. Рівень доцільності контрактного виокремлення логістичних бізнес-функцій визначається на основі розрахунку кількісної оцінки стратегічної податливості виокремлення. Зокрема, за результатами розрахунків кількісної оцінки стратегічної податливості виокремлення можна констатувати, що транспортування для ВАТ "Дрогобицький долотний завод" є податливим на виокремлення, а ремонтне обслуговування для ВАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів" має низький рівень доцільності на виокремлення.

Перспективи подальших досліджень

Остаточне управлінське рішення про контрактне виокремлення логістичних бізнес-функцій машинобудівних підприємств повинно ґрунтуватися на детальних економічних обґрунтуваннях та оцінках, що буде об'єктом подальших досліджень автора.

1. *Матвій І. Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу в забезпеченні ефективної діяльності підприємства / І. Є. Матвій // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". Логістика. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2007. – № 580. – С. 447–452* 2. *Чухрай Н.І., Сухомлин Л.Є. Аутсорсинг в логістиці: європейський і вітчизняний досвід // Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг та логістика в системі менеджменту". – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 428 с.* 3. *Trocki M. Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej / M. Trocki. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. – 254 s.* 4. *Dudzik M.T. Zakup czy produkcja własna? / M.T. Dudzik // Gospodarka Materialowa i Logistyka. – 1997. – № 2. – S. 24–28.* 5. *Хейвуд, Дж. Брайан Аутсорсинг: в поюках конкурентных преимуществ. : Пер. с англ. / Дж. Б. Хейвуд. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – 176 с.*