

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРО ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Матвій І.Є., 2010

Розглянуто особливості обґрунтування витратно-цінових залежностей аутсорсингу логістичних бізнес-функцій машинобудівних підприємств, а також процес прийняття рішення про використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємства, який ґрунтується на основі розрахунку порогу прийняття рішень. Досліджено витрати на дистрибуцію продукції ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” власними силами та за умови використання аутсорсингу і розраховано поріг прийняття рішень для цього підприємства.

Ключові слова: аутсорсинг, логістичні бізнес-функції, витратно-цінові залежності, поріг прийняття рішення.

Peculiarities of argumentation of expense and price subordinations of outsourcing of logistic business-functions of machine-building enterprises and the process of taking decisions about using outsourcing in the economic activities of the enterprise, which is based on the calculations of the threshold of taking decisions have been investigated. The distribution expenses of production of VAT “Drohobych truck crane plant” on its own and providing that outsourcing in used, have been studied and the threshold of taking decisions for this enterprise has been calculated.

Key words: outsourcing, logistic business-functions, subordinations of expenses and prices, the threshold of taking decisions

Постановка проблеми

Здійснення виробничо-господарської діяльності суб'єктами господарювання в Україні на сучасному етапі відбувається в умовах реального плюралізму різних форм власності і господарювання, зростаючого впливу зовнішнього середовища на їхнє функціонування, підвищення рівня конкуренції, глобальної фінансової кризи. Тому, для забезпечення ефективної діяльності стає необхідним трансформація організаційних форм сучасних підприємств та використання нових форм управління бізнесом [1, с. 23]. Однією із таких форм став аутсорсинг, економічною сутністю якого є система відносин, що виникають під час передавання компанією-замовником деяких видів своєї діяльності спеціалізованим фірмам на основі довгострокових договорів [2, с. 13].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Поняття “аутсорсинг” є порівняно новим і з'явилося в практиці управління у 80-х роках минулого століття, натомість до теорії управління увійшло у 90-ті роки. Як стверджує О. Єрмошина, аутсорсинг – це стратегія управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі [3].

За словами Е. Гренбурга, аутсорсинг – це один із сучасних методів оптимізації витрат та організаційної структури компанії, який полягає у делегуванні на договірній основі частини певних функцій іншим компаніям [4]. Тому, за умов сильної конкуренції, передавання функцій можна розглядати як ідеальне рішення, що забезпечує економію витрат, підвищення якості й, головне, можливість заощадити ресурси та зосередитися на основній сфері діяльності компанії [5].

Теоретичні й прикладні аспекти використання аутсорсингу в логістиці підприємства також знайшли відображення в працях Дж. Брайана Хейвуда, Я. Длугоша, М. Дудзіка, С. Каледжяна, М. Троцькі, Л. Лігоненко, Н. Чухрай.

Проте, актуальним сьогодні залишається дослідження передавання функцій на аутсорсинг, зокрема, аспектів економічного обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо доцільності його використання.

Постановка цілей

Метою статті є дослідження особливостей обґрунтування витратно-цінових залежностей аутсорсингу логістичних бізнес-функцій машинобудівних підприємств та розроблення алгоритму розрахунку порогу прийняття рішення про використання аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу

Використання аутсорсингу дає змогу підвищити ефективність виконання бізнес-функцій підприємств у різних сферах: інформаційній, виробничій, логістичній, постачання, збуту готової продукції, фінансовій, управління персоналом, охоронній тощо. Таке широке використання аутсорсингу пояснюється тим, що, по-перше, делегування частини бізнес-функцій вузькоспеціалізованим надавачам послуг забезпечує їхнє ефективніше виконання, по-друге, зумовлює вдосконалення виробничих відносин між підприємствами в умовах ринку, по-третє, забезпечує скорочення витрат, покращання якості продукції і послуг, зменшення ризиків, по-четверте, прискорює адаптацію суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища.

Проте, використання аутсорсингу поряд із перевагами супроводжується і недоліками. Тим не менше вплив перших є істотно сильнішим, тому значення аутсорсингу в сучасних умовах і кількість бізнес-функцій, які передаються на аутсорсинг, зростає. Проте в кожному конкретному випадку менеджмент компанії повинен тільки на основі економічних розрахунків визначати доцільність використання аутсорсингу.

Аналіз витрат на послуги аутсорсингу показав, що найбільша їхня частка припадає на аутсорсинг в галузі інформаційних технологій. Це зумовлено, насамперед, бурхливим розвитком інформаційних технологій (ІТ) і їхнім використанням у бізнесі. Також популярним є використання аутсорсингу в сфері маркетингу, логістики тощо [6].

Враховуючи вищезазначене, все більшої важливості в логістичній практиці підприємств набирає аутсорсинг, що передбачає передавання права на виконання логістичних послуг сторонній організації. Процес ухвалення рішення про передавання окремих логістичних послуг на аутсорсинг повинен бути економічно обґрунтованим, доцільним та контрольованим. Логістичні бізнес-функції можуть бути реалізовані в трьох основних підсистемах підприємства: постачання, виробництво та дистрибуція.

Як було уже зазначено, практика застосування аутсорсингу забезпечує багато переваг: зменшення постійних витрат, підвищення якості і скорочення часу реалізації, використання потенціалу партнера для зміцнення власної конкурентної позиції, вивільнення капіталів, потрібних під інвестиції, диверсифікація ризику, можливість ринкової експансії тощо. Проте, можна спостерігати таку ситуацію на ринку, коли підприємства, які прийняли рішення про виконання бізнес-функцій логістичним оператором, через кілька років знову переймають реалізацію доручених процесів або функцій.

Це зумовлено, насамперед, поведінкою аутсорсера і втратою частини компетенцій, послабленням контролю за продукцією, невпевненістю у конфіденційності переданої інформації і загрозою втрати конкурентної позиції, страхом втрати контролю над частиною витрат і послабленням контакту з клієнтом.

Незважаючи на численні погляди і розбіжність думок, принципово усі погоджуються з тим, що об'єктивною передумовою впровадження аутсорсингової концепції була і надалі залишається можливість зниження витрат підприємства. Щоб скористатися цією можливістю, підприємство, вилучаючи певні процедури назовні, мусить закупити певний вид послуг, що пов'язується із ціною. Отже, виникає необхідність з'ясування цінових передумов аутсорсингу на ринку логістичних послуг. Адже ціна є інструментом зустрічі продавця і покупця логістичної послуги [7, с. 18].

Тому, варто пам'ятати, що діапазон застосування логістичного аутсорсингу є великою мірою детермінованим величиною цін логістичних послуг, які, своєю чергою, є вирішальними для розмірів логістичних витрат підприємства. А ті вже мають вплив на ціну продукту, що продається підприємством.

Вплив логістичних витрат на ціну виробу можна зобразити у формі двох груп чинників. Перша із них стосується властивостей продукції, а друга – логістичних процедур. Велика ціна сировини, напівфабрикатів і готових виробів та низька транспортно-логістична податливість, генерують більші витрати і є більш схильними до охоплення аутсорсингом. По-перше, через великі труднощі організації логістичного процесу, а по-друге – через можливість зниження витрат шляхом доручення логістичних процедур спеціалізованій фірмі. Друга група стосується логістичних процедур, які мусять бути виконані. Їхня кількість, а також ступінь складності, а також через витрати, впливають на ціну виробу, і переважно схиляють до застосування аутсорсингу [8, с. 18]

Отже, бачимо, що логістичний аутсорсинг пов'язаний не лише із цінами логістичних послуг, але опосередковано також із цінами виробів, які виготовляються, і ці зв'язки отримують форму системи багатофункціональних залежностей. Тим самим знання цінової проблематики обумовлює прийняття відповідних рішень, зокрема й тих, які конкретно стосуються діапазону і характеру застосування аутсорсингу.

Зростання привабливості пропозиції фірм, які надають логістичні послуги, а також збільшення їх доступності, забезпечує динамічний розвиток логістичного аутсорсингу, тобто спостерігається тенденція до розширення цієї форми управління майже в усіх сферах господарської діяльності. А це спонукає до вирішення питання про межі логістичного аутсорсингу. Теоретично не можна таку межу встановити, оскільки у кожній фірмі вона мусить бути визначена в індивідуальному порядку, із врахуванням багатьох специфічних передумов. Тим не менше варто спробувати створити модель, яка показує роль ціни логістичних послуг у механізмі визначення межі аутсорсингу.

Майже повністю не досліджені стосунки між логістичними витратами підприємства і ціною продукту, а також цінами зовнішніх логістичних послуг. А це є важливим, оскільки визначає основну умову застосування логістичного аутсорсингу. Зв'язки витрат і цін із логістичним аутсорсингом мають складний характер. Те, що є ціною того, хто виконує послугу, стає витратою того, хто доручає, а в одному і другому випадку маємо справу з логістичними витратами, що ілюструє рисунок.

Як було вже зазначено, аналіз значень витрат та цін становить передумову прийняття рішень, які стосуються аутсорсингу. Існує тісна взаємозалежність між розмірами і характером логістичного аутсорсингу, використовуваного підприємством, та величиною цін. Отже, рішення про логістичний аутсорсинг обумовлене можливістю отримання вигод підприємством. Це можуть бути фінансові і/або інші вигоди. Нас цікавлять передусім фінансові. Вони полягають, переважно, у тому, що завдяки аутсорсингу є можливим зниження логістичних витрат підприємства.

У практиці господарської діяльності підприємств рішення про передавання частини логістичних бізнес-функцій на аутсорсинг приймають з урахуванням вищевикладеної методики обґрунтування витратно-цінових залежностей на основі розрахунку такого кількісного параметра, як поріг прийняття рішень (ППР).

Величина порогу прийняття рішення розраховується за формулою

$$\text{ППР} = (V_n - V_n') / (V_3' - V_3), \quad (1)$$

де V_n' – витрати постійні за умови використання аутсорсингу логістичних бізнес-функцій, грн.; V_3' – витрати змінні за умови використання аутсорсингу логістичних бізнес-функцій, грн./од.; V_n – витрати постійні за умови власної реалізації логістичних бізнес-функцій, грн.; V_3 – витрати змінні за умови власної реалізації логістичних бізнес-функцій, грн./од.

На основі витрат на збут по ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” за 2007 рік та розробленого перспективного плану витрат на дистрибуцію ЗАТ “Торговий дім”.

Витратно-цінова залежність очевидна і не є специфічною тільки для логістики. Якщо можна купити послугу за ціною, нижчою від витрат її виготовлення у власній сфері, то у ситуації, коли немає специфічних перешкод, потрібно застосувати аутсорсинг. Такий підхід є тим раціональнішим, що часто окрім вигоди у зниженні витрат підприємства, можна паралельно отримати й інші вигоди [8, с. 34].

На основі звітів про господарську діяльність ВАТ “ДЗАК” результуюче зведення витрат власної реалізації продукції (2007 рік) та аутсорсингу (2008 рік) можна навести в таблиці.

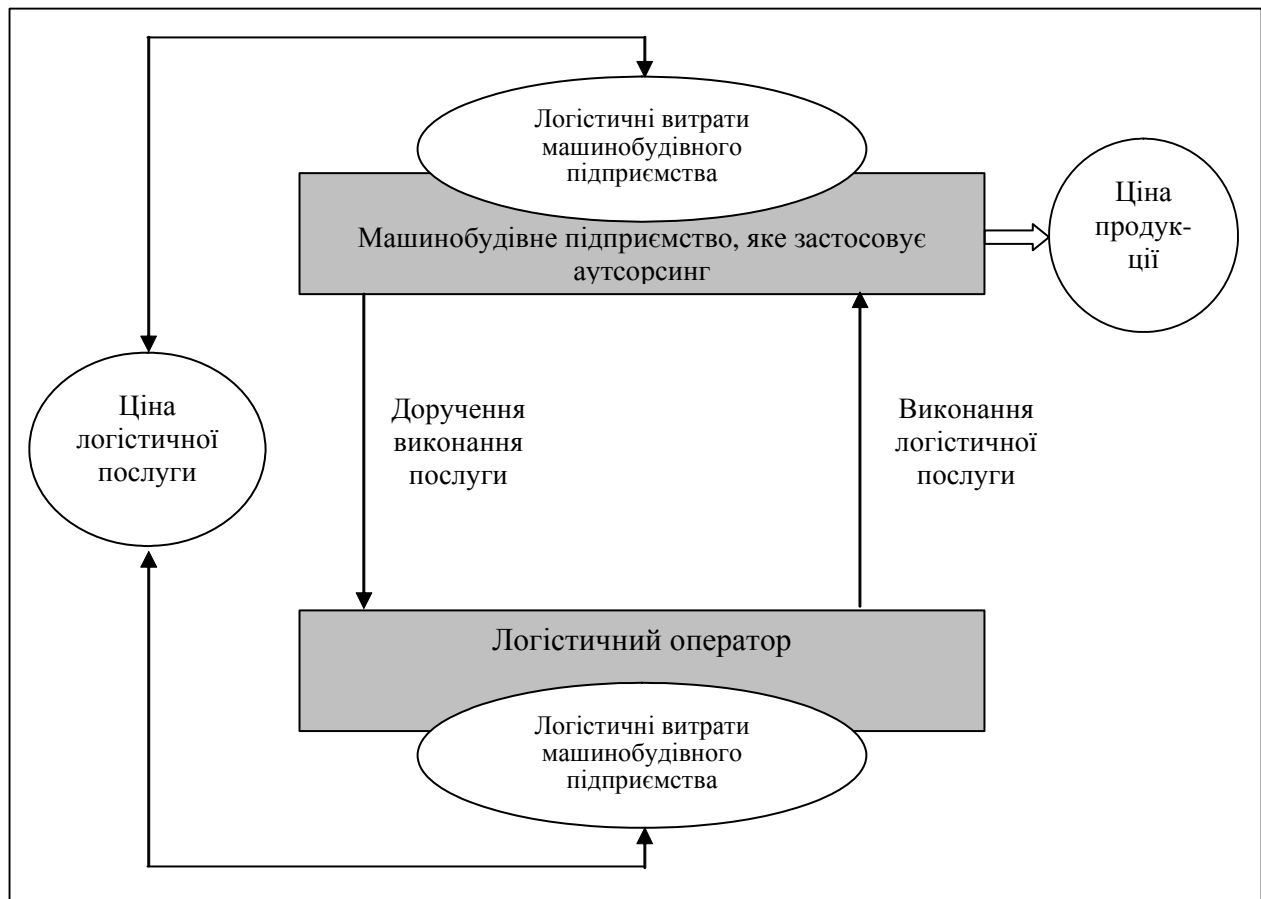


Рис. 1. Витратно-цінові залежності у логістичному аутсорсингу

Джерело: опрацювання автора на основі [8, с. 20]

Враховуючи дані таблиці та використовуючи формулу (1), розрахуємо величину ППР, яка дозволить обґрунтувати доцільність прийняття рішення про передавання дистрибуції продукції ВАТ "Дрогобицький завод автомобільних кранів" на аутсорсинг:

$$\text{ППР} = (2032 - 1468,04) / (2,726 - 2,525) = 2805 \text{ (од. продукції)}.$$

Як бачимо, як носій витрат приймають те, що переміщається через логістичну систему. Якщо їхня кількість є меншою, ніж ППР, то підприємство скоріше повинно купувати логістичні послуги. Якщо натомість є більшою, то необхідно утримати існуючу конструкцію власної логістичної системи. Однак варто пам'ятати, що такий підхід може становити лише вихідний пункт для рішення про аутсорсинг. Це виникає з того факту, що необхідно враховувати нелінійний характер витрат, можливі інші наслідки застосування логістичного аутсорсингу, а також передумови, які виникають із прийнятих стратегій.

Підводячи підсумки щодо прийняття стратегічних рішень, які стосуються використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємства, спостерігаємо певну закономірність: на початку, за невисокого рівня продажу, відсутності капіталу і стабільних перспектив розвитку аутсорсинг багатьох сфер діяльності підприємства є корисним і рекомендованим рішенням. Зі збільшенням обсягів продажу, експансією на нові ринки, зміцненням марки і стабілізацією конкурентної позиції підприємства повинні використовувати власну сформовану структуру господарської діяльності.

**Порівняльна таблиця витрат на дистрибуцію продукції
ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів”**

Статті витрат	Дистрибуція власними силами		Аутсорсинг	
	Змінні витрати, тис. грн. / од. прод.	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати, тис. грн. / од. прод.	Постійні витрати, тис. грн.
Витрати на заробітну плату	0,489		0,511	
Відрахування на соц. заходи	0,190		0,216	
Витрати на гарантійний ремонт	0,581		0,542	
Витрати на просування товару		486,0		524,0
Транспортні витрати	0,885		0,982	
Витрати на відрядження		892,0		531,0
Витрати по агентських угодах		642,0		-
Витрати на сертифікацію продукції		-		410,0
Послуги допоміжних цехів	0,327		0,344	
Витрати на канцтовари		6,0		1,2
Витрати на охорону праці		-		1,84
Інші витрати	0,053		0,131	
Витрати на дистрибуцію	2,525	2032,0	2,726	1468,04

Джерело: власна розробка

Висновки

1. У практиці господарської діяльності машинобудівного підприємства передумовою прийняття рішення про передавання частини логістичних бізнес-функцій на аутсорсинг є обґрунтування витратно-цінових залежностей. Адже реалізація логістичних послуг, як і кожна інша господарська діяльність, супроводжується витратами різного виду. Зв'язки витрат і цін із логістичним аутсорсингом мають складний характер. Те, що є ціною того, хто виконує послугу, стає витратою того, хто доручає, а в одному і в другому випадках маємо справу з логістичними витратами.

2. Прийняття рішення про використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємства ґрунтується на основі розрахунку порогу прийняття рішень (ППР). Розрахунок цього показника дає змогу провести порівняльний аналіз витрат аутсорсингу логістичних бізнес-функцій та власної їх реалізації.

3. Щодо прийняття стратегічних рішень, які стосуються використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємства, можна спостерігати певну закономірність: на початку, за невисокого рівня продажу, відсутності капіталу і стабільних перспектив розвитку аутсорсинг багатьох сфер діяльності підприємства є корисним і рекомендованим рішенням, зі збільшенням обсягів продажу, реалізація бізнес процесів із використанням аутсорсера є менш актуальною.

Перспективи подальших досліджень

На сучасному етапі діапазон сфер логістики, де можна використовувати аутсорсинг, постійно розширюється. Тому важливим є проведення якнайбільш докладної калькуляції витрат щодо наданих послуг, способів визначення ціни за основну логістичну послугу, а також будь-якого виду супровідної послуги, що і буде об'єктом подальших досліджень автора.

1. Бусыгин А.В. *Предпринимательство* / А.В. Бусыгин. – М. : Дело, 2000. – 324 с. 2. Каледжян С.О. *Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития компании* / С.О. Каледжян. – М.: Дело, 2002. – 253 с. 3. Ермошина Е.Л. *Аутсорсинг* / Е.Л. Ермошина // "Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения" // <http://www.avbn.ru>. 4. Greenburg E.R. *Outsourcing* / E.R. Greenburg, C. Canzoneri. – New York: The AMA Survey, AMA Research Reports, 1997. – 235 s. 5. *Бизнес разуверился в аутсорсинге* // http://www.iteam.ru/news/date_20050609/2259/ 6. Каледжян С. О. *Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании* / С.О. Каледжян. – М.: Дело, 2003. – 272 с. 7. Dlugosz J. *Znaczenie cen w outsourcingu logistycznym (cz. 1)* / J. Dlugosz // *Logistika*. – 2006. – № 3. – S. 18–21. 8. Dlugosz J. *Znaczenie cen w outsourcingu logistycznym (cz. 2)* / J. Dlugosz // *Logistika*. – 2006. – № 4. – S. 34–35.