

логистики // *Дистрибуція и логистика*. – 2003 р. – №1. – С. 40–43. 11. Кристофер М. *Логистика и управление цепочками поставок*. – СПб., 2004. – 316 с. 12. Szyszka G. *Sieci logistyczne – nowy wymiar logistyki* // *Logistyka*. – 2004. – #3. – S. 5-7. 13. Ciesielski M., Grucki K. *Praktyczna przydatność wiedzy logisrtycznej*. // *Logistyka*. – # 4. – 2004. – S. 12–15. 14. Таубаев Ы. *Тенденции развития логистики в России* // *Дистрибуция и логистика*. – 2003. – № 6. – С. 14.

УДК 658.7

О. С. Шандрівська, О.В. Іншина, Г.І. Ільчук*

Національний університет “Львівська політехніка”,

*Західноукраїнський інститут інформаційних технологій та управління

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ АУТСОРСИНГУ

© Шандрівська О.С., Іншина О.В., Ільчук Г.І., 2005

Виконано поглиблений аналіз питань аутсорсингу. На основі комплексного підходу розроблена модель передачі функцій та процесів в аутсорсинг.

The problem of outsourcing is in analyzed. On the basis of the complex approach the model of transfer and processes in the principles of outsourcing is developed.

Постановка проблеми. Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція актуалізує освоєння нових інструментів управління, одним з яких стає аутсорсинг. Конкурентні позиції організації та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу та дає змогу спрощувати організаційну структуру та організаційні процедури, оптимізувати структуру витрат та покращувати економічні результати, підвищувати маневреність внаслідок використання вивільненого потенціалу, концентруватись на стратегічних проблемах. Викладене вимагає розробки конкретних моделей передачі функцій і процесів в аутсорсинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема аутсорсингу не є широко висвітленою у літературі, і насамперед у вітчизняній. Серед іноземних авторів треба виділити Хейвуда Дж. Брайана [1], який дає таке визначення аутсорсингу. Аутсорсинг – це дії з “переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, яка пропонує надавати деяку послугу в певний період часу за обумовленою ціною”. Аутсорсинг у логістичних операціях розглядають у своїх працях також Б. Дж. Ла-Лонд і М.К. Купер, які визначили чотири види відносин у логістиці, включаючи партнерство.

1. Партнерство – це “відносини між двома суб'єктами логістичного каналу, які передбачають розподіл прибутку та розподіляються на деякий, визначений в угоді, період”.

2. Стратегічний союз – це “договірні відносини між двома незалежними суб'єктами логістичного каналу, які переслідують досягнення певних цілей і отримання прибутку”.

3. Стороння логістика передбачає наявність агента логістичного каналу, який вступає у часові або довготермінові відносини з деяким іншим суб'єктом логістичного каналу”.

4. Контрактна логістика – це “відносини, при яких вантажовідправник і третя сторона (сторони) укладають угоду про надання певних послуг за визначеною ціною упродовж деякого періоду” [3, с. 62].

Такі тлумачення дають змогу розібратися у різних схемах та моделях передачі функцій та розрізнити їх. Д.Л. Андерсон визначає контрактну логістику як “використання спеціалізованих логістичних компаній в галузі розподілу (перевізників, складів, інших третіх сторін) для здійснення всіх чи деяких функцій з розподілу продукту компанії, включаючи транспортування, зберігання, контроль за запасами, обслуговування клієнтів та побудову систем логістичної інформації” [3, с. 62]. Ці сторонні компанії не мають статусу власників товарів, а лише здійснюють управління запасами від імені принципала. Більшість компаній, які надають послуги в рамках контрактної логістики, є філіями

великих транспортних агентств. Харольд Е. Фірон, Майкл Р. Ліндерс вказують на такі правила діяльності учасників аутсорсингу (щодо консорціумів із закупівель).

1. Третя сторона виконує адміністративні функції чи функції ведення переговорів від імені принципала.

2. Члени консорціуму розміщують заявки і запити безпосередньо у третьої сторони.

3. Якість послуг і сировини, які забезпечуються третьою стороною, мають першочергову важливість.

4. Третя сторона у відносинах з членами консорціуму не стосується питань грошових засобів. Кожний член консорціуму здійснює оплату третій стороні з таким запасом часу, який би дав змогу вчасно оплачувати всі рахунки на поставку.

5. Третя сторона отримує платню для відшкодування всіх видатків, понесених під час забезпечення послуг із закупівель.

6. Ціни, за якими платив консорціум, не розголошуються [2, с.88]

Треба визнати, що автори одностайно резюмують той факт, що підприємства концентрують основну діяльність на окремих відрізках ланцюга вартості, а другорядні види діяльності передають незалежним зовнішнім постачальникам (передають функції в аутсорсинг), які здійснюють контроль діяльності цих підрозділів та підвищують цінність економічної діяльності.

Хоча автори тією чи іншою мірою аналізують різні аспекти питання, однак актуальним залишається визначення комплексного підходу до методики формування дій з аутсорсингу, яка є однією з ефективних функціональних логістичних стратегій підприємств, та має вирішальне значення у підтримці довгострокових конкурентних переваг підприємством.

Формулювання цілей статті. Поставлені автором цілі статті такі.

1. Визначення комплексного підходу до методики формування дій з аутсорсингу

2. Розробка моделі формування аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо модель побудови аутсорсингу за етапами (див. рисунок).

Етап 1, 2. Оцінка рівня конкурентоспроможності організації та пошук способів його підвищення.

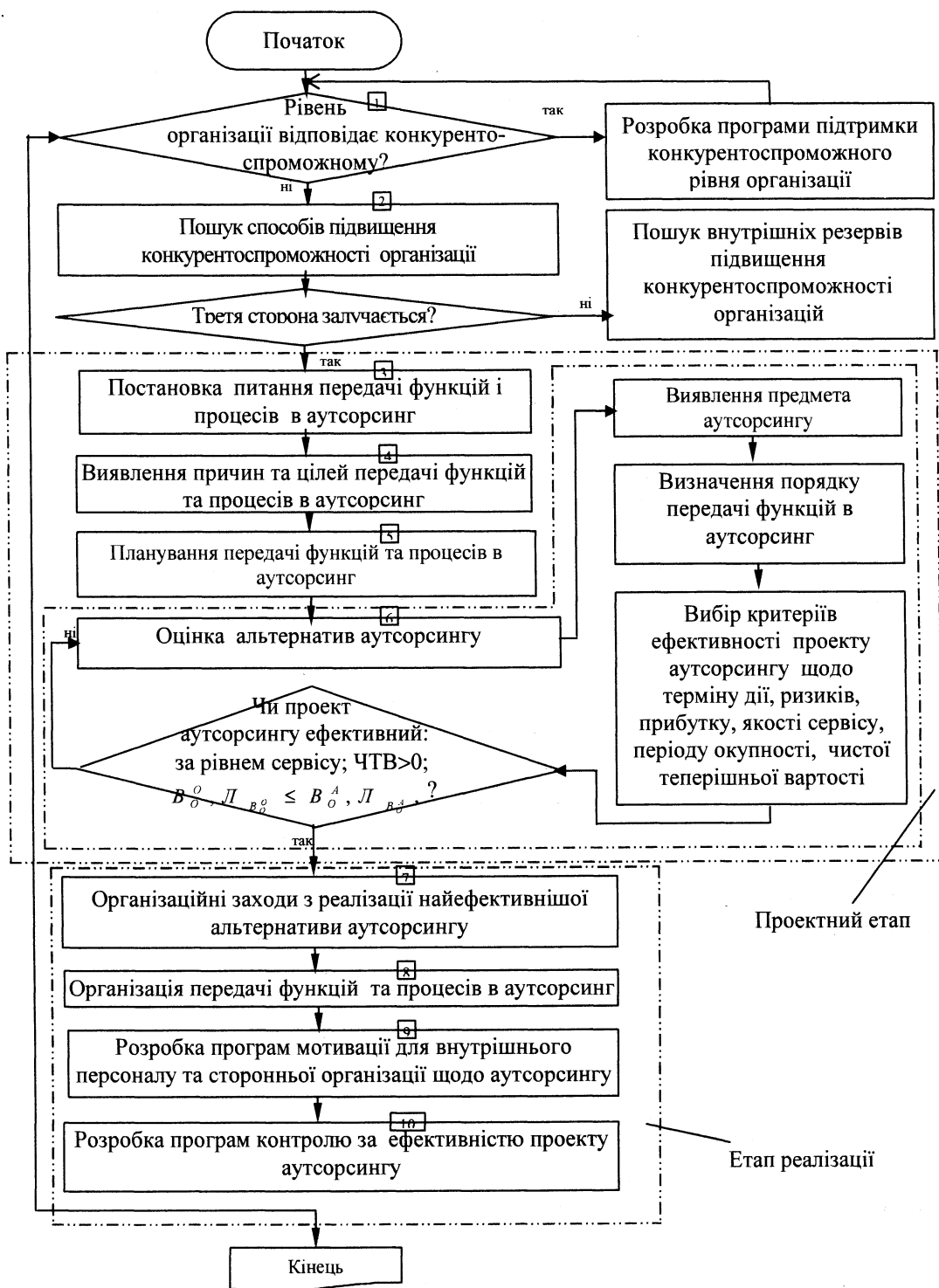
Якщо на певному часовому проміжку в певному регіоні на тих чи інших ринках організація втрачає конкурентні переваги серед інших суб'єктів ринку, доцільно для неї здійснити пошук альтернативних способів підвищення конкурентоспроможності організації. У такому разі організація може вдатися до розробки внутрішнього проекту підвищення ефективності або звернутися до аутсорсингу.

Внутрішні проекти, спрямовані на підвищення ефективності, потребують не тільки значних часових витрат та витрат на нову технологію, консультування ззовні, але й супроводжуються значними трансформаційними та трансакційними витратами, які важко передбачити та виміряти (витрати на нове обладнання, програмне забезпечення, комунікації, консультування, підрядників тощо). Як правило, такими самими вартісними є проекти аутсорсингу. Оскільки розробка внутрішнього проекту не є темою дослідження, то надалі основну увагу приділимо алгоритму передачі функцій чи процесів в аутсорсинг.

Етап 3, 4, 5. Постановка питання передачі функцій і процесів в аутсорсинг, виявлення проблем та цілей передачі функцій та процесів в аутсорсинг, планування передачі функцій та процесів в аутсорсинг.

Внаслідок прийняття рішення про звернення до аутсорингу необхідно виконати детальний аналіз проблемних місць, на основі яких доцільно зосередитись на виявленні основних причин, які спричиняють передачу функцій чи процесів. Зазначимо, що основними причинами аутсорсингу є бажання зосередитись на основних видах діяльності, необхідність у підвищенні рівня сервісу та потреба у зниженні витрат ведення бізнесу.

Крім того, на цьому етапі доцільно здійснити ідентифікацію, структурування за значущістю цілей аутсорсингу керівниками підрозділів за організаційною структурою управління. Ці цілі слід дослідити на основі детального внутрішнього аналізу проблем організації та впливу макроекономічних чинників (зміни законодавства, темпів економічного зростання тощо).



Алгоритм передачі функцій та процесів в аутсорсинг*

Основними цілями клієнтів при передачі функцій в аутсорсинг можна вважати такі:

- підвищення рівня сервісу до конкурентоспроможного та зростання цінності, у разі якої цінний чинник не є домінуючим;

* ЧТВ – чиста теперішня вартість проекту з аутсорсингу; $B_O^O, L_{B_O^O}$ – витрати, логістичні витрати організації на проведення операцій (функцій, процесів); $B_O^A, L_{B_O^A}$ – витрати, логістичні витрати організації на передачу операцій в аутсорсинг відповідно.

- підвищення рівня сервісу за акцептованого рівня витрат, коли ціна є домінантою у прийнятті рішення;
- очікування великих закупівель чи вилучення значного обсягу капіталу, отримання короткострокових чи довгострокових кредитів;
- передбачення великих зривів у діяльності підприємств;
- отримання послуг, які не вимагають значних змін в технологіях чи допомоги, задля економії коштів за допомогою ефективного використання персоналу;
- одержання додаткових вимог від покращання сервісу клієнта;
- підвищення якості надаваних послуг;
- пошук спеціалізованих ресурсів для покращання сервісу клієнта;
- об'єднання клієнтів для обслуговування в мережу;
- збільшення цінності за рахунок використання передових технологій. Цілі надавачів послуг та клієнтів повинні бути взаємно погодженими.

Етап 6. Оцінка альтернатив аутсорсингу.

На наступному етапі дослідженню підлягають можливі альтернативи функцій чи процесів, що передаються максимум трьом постачальникам (завдяки тенденції єдиного джерела поставок). А саме, необхідно здійснити детальний опис всіх функцій та процесів за трансформацією в часі, просторі та організаційною структурою управління (предмет аутсорсингу), визначити порядок передачі функцій в аутсорсинг, вибрати критерії ефективності проекту аутсорсингу щодо терміну дії, ризиків, прибутку, якості сервісу, періоду окупності та чистої теперішньої вартості проекту з аутсорсингу.

Вибираючи одну з альтернатив аутсорсингу, клієнт доволі часто вдається до отримання додаткової консалтингової інформації про постачальника або спілкується з іншими його клієнтами. Особливо важливо оцінити поточний обсяг робіт постачальника, кількість інших потенційних угод з аутсорсингу, надто великих, вдовolenість рівнем сервісу тощо. Результативність цих дій значно залежить від володіння клієнтом навиками маркетингового дослідження та бажанням респондентів надати достовірну інформацію. Спілкування з існуючими клієнтами – найлегший спосіб отримання інформації про те, наскільки потенційні постачальники підходять клієнту в коротко- та довгостроковій перспективі.

У ході вибору постачальника важливого значення набуває методика оцінки постачальника чи декількох постачальників послуг на конкурентній чи безконкурентній основі.

- оцінка важливості кожного критерію на основі їх попарного порівняння, здійснювана клієнтом;
- визначення інтегрального показника конкурентоспроможності постачальників послуг на основі експертної оцінки, у якості якої можна використати симбіоз консалтингових послуг, інформації від інших клієнтів постачальника, вторинної інформації.

Серед великих організацій-клієнтів посилюється тенденція до розподілу функцій, які передаються в аутсорсинг, різним постачальникам. Можливими цілями розподілу функцій є:

- залучення висококваліфікованих спеціалістів з вузьким профілем діяльності;
- можливість повернення функцій в організацію за необхідності;
- розподіл ризику в разі повернення певних послуг з аутсорсингу.

Розподіл функцій між постачальниками актуалізує питання управління їхньою діяльністю. Очевидно угода, за якою постачальник здійснює взаємний нагляд за діями інших спеціалістів, зумовлює необхідність укладання головного контракту та чіткого формулювання субдоговорів. Така угода є менш витратною, ніж укладання договорів з кожним окремим постачальником, але вимагає додаткового контролю з боку клієнта та самостійного пошуку ним причин виникнення можливих проблем у постачальників.

Іншою альтернативою є вибір постачальника на безконкурентній основі. Перевагами такого вибору для клієнта є:

- заощадження коштів і часу на пошук та оцінку конкурентоспроможності постачальника;
- посилення контролю над аутсорсингом;
- скорочення циклу постачання та витрат на нього.

Недоліки вибору постачальника на безконкурентній основі такі:

- складність формування умов для конкуренції з огляду на ризики дестабілізації та діяльності організацій та розкриття комерційної інформації;
- послаблення контролю за аутсорсингом;
- збільшення ризику і витрат на пошук альтернативного постачальника;
- складність оцінки реальної цінності пропозиції внаслідок відсутності інформації про кращі способи організації робіт.

Переваги від передачі другорядних функцій в аутсорсинг на безконкурентній основі для постачальника такі:

- економія коштів, які витрачаються постачальником на боротьбу з конкурентами;
- можливість укладання контракту за ціною, яка перевищує конкурентну.

Недоліком від надання послуг в аутсорсинг є ризик відмови клієнта від сплати вищої за конкурентну ціну упродовж всього терміну аутсорсингу.

Залучення аудитора для надання консультацій щодо аутсорсингу можливе у разі укладання угоди з іншим підрозділом постачальника на безконкурентній основі. Проте така угода є менш прибутковою від передачі функцій в аутсорсинг. Актуальність отримання додаткової консультації посилюється за наявності ризиків та зростання вартості угоди.

Оцінка ефективності проекту аутсорсингу, який вибирають з альтернативних, здійснюється за допомогою порівняння результатів аналітичної роботи з очікуваними результатами реорганізації обслуговування на основі критеріїв ефективності. Наприклад, чи відповідає рівень сервісу, який надається третьою стороною, конкурентоспроможному на ринку за весь період дії проекту; чи чиста теперішня вартість (ЧТВ) проекту більша за нуль? Чи витрати (логістичні витрати) організацій на здійснення операцій (функцій, процесів), що підлягають плануванню передачі в аутсорсинг (B_{O}^O, L_{B}^O), менші за витрати (логістичні витрати) (B_{O}^A, L_{B}^A) на виконання цих

операцій третьою стороною? Як оцінюють ризики під час передачі функцій та впроваджують нові системи? Зауважимо, що витрати переведення функцій в аутсорсинг, які включають витрати на придбання нових систем, можна значно знизити в разі укладання конкурентної угоди.

Етап 7. Організаційні заходи з реалізації найефективнішої альтернативи аутсорсингу.

Організаційні заходи стосуються реорганізації організаційної структури з виокремленням особливих центрів відповідальності, автоматизації систем управління на основі використання програмних модулів формування структур та опису бізнес-процесів за етапами: стратегія, структура, тактичні програми, логістика, маркетинг, фінанси.

Укладаючи угоду про аутсорсинг чи партнерство, зазвичай використовують контракт. Враховуючи специфіку аутсорсингу, в контракті потрібно зазначити також таке:

- чітке визначення цілей партнерства;
- характер і кількість необхідних ресурсів для передачі функцій;
- використання певних засобів і способів досягнення постачальником поставлених цілей;
- детальне описання етапів передачі функцій чи процесів;
- мінімальний рівень продуктивності;
- термін дії контракту;
- чисельність персоналу, що переводять на підприємство-постачальника, кількість робочих днів, у які працівники залишаються в організації-клієнта;
- стратегія виходу з аутсорсингу, за якою треба передбачити можливість переходу “назад” персоналу, та власності в компанію-клієнта або укладання альтернативних контрактів;
- положення, які регламентують діяльність постачальника у форс-мажорних обставинах;

- положення, що визначають ефективність аутсорсингу за фіксованого терміну його дії, розміру витрат на передачу функцій за окремими періодами, обмежень ринку та наявних ресурсів;
- здатність до постійного покращання показників ефективності;
- сумісна оцінка та розподіл ризиків збою в обслуговуванні при передачі функцій в аутсорсинг;
- отримання додаткових винагород за якісне та дострокове виконання функцій тощо.

Етап 8. Організація передачі функцій та процесів в аутсорсинг.

Цей етап стосується розробок технічної документації щодо передачі функцій та плану впровадження нових систем.

Етап 9. Розробка програм мотивації щодо аутсорсингу для внутрішнього персоналу та сторонньої організації.

На цьому етапі персонал компанії та постачальника послуг інформується про прийняття рішення щодо аутсорсингу та інструктажу компанією постачальником персоналу клієнта, який переводять в організацію постачальника. З огляду на можливість зміни місця розташування організації чи переїзду персоналу, слід повідомити працівників, які залучаються до аутсорсингу, якнайшвидше. При передачі другорядних функцій, яка може відбутися (або і ні) упродовж достатньо тривалого періоду, працівників доцільніше проінформувати про проект аутсорсингу після підписання угоди. Співбесіди з персоналом компанії повинні мати мотиваційний характер щодо перспектив та переваг аутсорсингу, розробки заходів, які б стимулювали персонал у позитивному ставленні до проекту.

Етап 10. Розробка програм контролю за ефективністю проекту аутсорсингу.

Розробка програм контролю стосується детального описування контролю всіх процесів, які взяли участь у реалізації загальної стратегії клієнта, реального рівня обслуговування щодо проектного, що підтримується у середньо- та довгостроковій перспективі завдяки відкритому обговоренню з клієнтом.

Значну актуальність тепер має аутсорсинг логістичних послуг. Оскільки витрати на логістичні операції, зокрема у виробничих підприємствах, можуть перевищувати 60% роздрібною ціни товару, то звернення до аутсорсингу логістичних послуг може дати значний економічний ефект. У результаті дослідження дев'яти провідних міжнародних компаній, журнал *American Shipper* виокремив і ранжував 12 логістичних функцій, які найчастіше передають в аутсорсинг. Ранжування цих функцій виглядає так: надання інформації про управління перевезеннями і відстеження вантажу; митне декларування вантажу; підготовка експортно-імпоротної декларації; перевірка рахунка-фактури; організація вантажних перевезень з/в порти; складські операції; координування транспорту на місцях (на умовах вантажовідправника); переговори щодо транспортних тарифів; зв'язок з іноземними постачальниками; операції на стадії складання, випробування, маркування тощо; вибір перевізника; перевірка надійності виконання своїх зобов'язань перевізником. Дослідження станом на 1996 рік також виявило, що обробка замовлень та управління товарно-матеріальними запасами залишаються переважно за компаніями, оскільки останні є інформацією про власність компаній, тобто комерційною таємницею про споживачів та їх сервіс [3, с.557].

Висновки. Поглиблений аналіз проблематики аутсорсингу та розробка на її основі моделі (технології) передачі основних чи другорядних функцій і процесів в аутсорсинг сприяє досягненню підприємством мобільності та стійкості до зовнішніх впливів, адаптації до змінних умов функціонування, гідного позиціонування щодо конкурентів, утримання довгострокових конкурентних переваг на ринку.

1. Хейвуд, Дж., Брайан. *Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг.* – М., 2002.
2. Майкл Р, Линдерс, Гарольд Е. Мирон. *Управление снабжением и запасами. Логистика.* – СПб., 1999
3. Томпсон-мол., Артур. А., Стрікленд III. А., Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.* – М., 2002.
3. Джонсон, Джеймс, Вуд, Дональд, Ф., Вордлоу, Дэниел, Л., Мерфи-мл., Поль Р. *Современная логистика.* – М., 2002.