

УДК 65.011.2(075.8)

**А.В. ЗЕЛЕНКОВ, К.К. НОВИКОВА**

*Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского  
«ХАИ», Украина*

## **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ПРИМЕНЕНИЮ АУТСОРСИНГА ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ**

*Статья посвящена принятию решений по применению аутсорсинга логистических услуг на предприятиях, особое внимание уделено рассмотрению особенностей аутсорсинга в области транспортной логистики. Выделены основные факторы, обуславливающие возникновение необходимости принятия решения об аутсорсинге. Определены основные критерии использования аутсорсинга логистических функций, при этом рассмотрены более значимые и менее значимые критерии. Для сравнительного анализа «производить или покупать», предложен метод качественной оценки. Разработан способ оценки эффективности реализации аутсорсинг-проекта.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг логистических функций, аутсорсинг-проект, принятие решений.

### **Введение**

В условиях мирового экономического кризиса и снижения объемов продаж для того, чтобы удержаться на рынке, компании вынуждены максимально повышать эффективность ведения бизнеса. Одним из основных путей решения этой задачи для многих компаний является снижения логистических издержек во всех звеньях своей логистической системы. При этом в рамках одного предприятия не всегда имеется возможность добиться приемлемого качества всех логистических операций при допустимом уровне издержек. Возникает необходимость рационального распределения ресурсов предприятия только между теми видами деятельности и задачами, в которых у предприятия есть преимущества над конкурентами.

Одной из наиболее современных и успешных бизнес моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ и сокращения

издержек, является аутсорсинг. Аутсорсинг – это организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или логистических активностей предприятия. Сущность аутсорсинга заключается в распределении функции бизнес-системы в соответствии с принципом: «Оставляю себе лишь то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он сам делает лучше других».

В последнее время, в связи с ростом мировой конкуренции, углублением специализации и кооперации в различных областях экономики, устойчивой тенденции к снижению издержек, предприятия все чаще сталкиваются с дилеммой: приобретать услуги на стороне или оставить бизнес-процесс в рамках предприятия. Принимаемое решение должно обеспечить улучшение обслуживания потребителей, или, по крайней мере, сохранение существующего уровня сервиса, при сокращении затрат. С применением аутсорсинга особенно часто сталкиваются производственные предприятия относительно организации дистрибуции, транспортировки, сервисного и гарантийного обслуживания и иных логистических функций.

## **1. Постановка проблемы**

Почти каждая организация периодически сталкивается с дилеммой «производить или покупать». Решение обычно имеет стратегический характер и оказывает влияние на работу предприятия продолжительное время. Правильность принятого решения может существенно отразиться на величине будущих прибылей или убытков.

Целью данной статьи является формализация процесса принятия решения об использовании аутсорсинга логистических услуг и анализ его экономической эффективности. Особое внимание уделено рассмотрению особенностей аутсорсинга в области транспортной логистики.

## **2. Основной материал исследования**

Взвешивая возможности использования ресурсов поставщиков логистических услуг с возможностями развития собственного подразделения логистики, руководство предприятия должно взвесить все «за» и «против», учитывать успехи, уже достигнутые конкурентами с помощью этого инструмента. Выделяют следующие критерии в пользу использования

аутсорсинга [1]:

- концентрация внимания на основной деятельности предприятия;
- возможность сокращения штата предприятия;
- надежность предоставляемых аутсорсером услуг за счет специализации и опыта уменьшает риски предприятия;
- повышение качества за счет использования поставщиками логистических услуг современных технологий, процедур, принципов и методов управления процессами;
- возможность передачи ответственности отдельных за выполнение конкретных функций;
- переход структуры расходов из фиксированной в переменную;
- острая потребность в снижении затрат на транспортировку.

При рассмотрении этих критериев, можно выделить более значимые в принятии решения по применению аутсорсинга. Одним из основных критериев является концентрация внимания на основной деятельности предприятия. Так как организация-заказчик передает аутсорсеру часть функций, то в результате получает возможность сфокусировать все свои ресурсы на основных видах деятельности предприятия. Высвободившиеся ресурсы предприятия можно перераспределить и инвестировать в поддержку основного бизнеса. Вторым немаловажным критерием является повышение качества транспортного обслуживания, а именно соблюдение графика поставок, мониторинг перемещения груза в пути, снижение числа ошибок, оперативное исправление ошибок и др. Среди более значимых критериев можно выделить снижение затрат, в том числе сокращение инфраструктуры и издержек по ее содержанию.

Критерии отказа от аутсорсинга [1]:

- потеря конфиденциальности информации;
- снижение конкурентоспособности предприятия;
- зависимость от внешних исполнителей;
- отсутствие здоровой конкуренции на рынке поставщиков транспортных услуг, следствием чего зачастую является низкое качество предоставляемых услуг или завышенные цены;
- психологический фактор: не каждая фирма доверит внутреннюю информацию посторонней организации.

Говоря о недостатках аутсорсинга нельзя не отметить, что передача некоторых функций в аутсорсинг может привести к потере конфиденциальности информации, а также к снижению оперативности в предоставлении необходимых сведений для управления организацией. Утечка же конфиденциальной информации, в свою очередь, может привести к потере конкурентоспособности. Немаловажным является то, что передача на аутсорсинг каких-либо функций может привести к утрате некоторых видов деятельности, которые в совокупности с основным видом обеспечивали предприятию успех на потребительском рынке. Кроме того, при передаче многих функций у предприятия могут возрасти затраты, так как в цену логистических услуг всегда входит прибыль поставщика услуги. Чрезмерное увлечение аутсорсингом может привести предприятие в полную зависимость от внешних исполнителей.

Следует отметить, что анализ литературных источников, которые в той или иной мере затрагивают преимущества и недостатки аутсорсинга показал, что мнения авторов о принятии решения об аутсорсинге сходятся к тому, что положительных сторон у аутсорсинга намного больше, чем отрицательных, но перед его внедрением на предприятии, авторы советуют, провести оценку факторов, влияющих на принятие решения об аутсорсинге [2, 3].

В нынешней ситуации можно выделить три основных фактора, обуславливающих возникновение необходимости принятия решения об использовании аутсорсинга:

– предприятие дошло до осознания выгод аутсорсинга, оно учитывает все издержки и понимает, что основные усилия должны быть сосредоточены на ключевом бизнес-процессе;

– предприятие не имеет возможности создавать собственные транспортные или иные логистические подразделения, так как очень быстро растет или не имеет достаточных финансовых ресурсов.

Чтобы принять решение об аутсорсинге, необходимо предварительно выполнить анализ собственных возможностей и возможностей предполагаемого аутсорсера или аутсорсеров. Для сравнительного анализа нужно использовать определенную систему показателей, среди которых могут быть качественные и количественные оценки, текущие и прогнозные зна-

чения показателей. Методы качественного анализа часто применяют в ситуациях, когда отсутствуют необходимые количественные данные. Экспертные методы в процессе опроса и анализа мнений экспертов позволяют выделить характерные особенности, факторы, признаки и тенденции изучаемых альтернативных бизнес-процессов. К недостаткам качественных методов можно отнести их ограниченную объективность и надежность. Преимущественно должны применяться количественные и комбинированные методы оценивания. Для повышения объективности анализа необходимо улучшать качество информации, используемой при его проведении. Эта информация, в первую очередь, должна быть достоверной, полной, актуальной и максимально точной.

Для сравнительного анализа параметров, который отражает уровень достижения поставленных целей, можно использовать коэффициент оценки показателя:

$$K_{o.k} = \frac{O_a}{O_\phi}, \quad (1)$$

где  $O_a$  – оценка показателя при использовании аутсорсинга;

$O_\phi$  – оценка показателя при реализации логистических функций внутри фирмы.

Если коэффициент оценки показателя ( $K_{o.k}$ ) получается больше единицы, значит положительный результат по этому показателю при использовании аутсорсинга получен.

При качественном анализе обычно используют балльные оценки показателей. При этом итоговый суммарный подсчет заключается в определении эффекта организационной формы:

$$\mathcal{E}_{o.\phi} = \sum_{i=1}^n p_i \bar{c}_i, \quad (2)$$

где  $n$  – число показателей (критериев) оценки цели;

$p_i$  – удельный вес показателя (выраженный в долях);

$\bar{c}_i$  – средняя балльная оценка величины этого показателя.

После расчета эффекта организационных форм необходимо определить коэффициент эффекта, который покажет, какая из форм является эффективнее:

$$K_{\text{э.о.ф}} = \frac{\text{Э}_{\text{а.ф}}}{\text{Э}_{\text{т.ф}}}, \quad (3)$$

где  $\text{Э}_{\text{а.ф}}$  – эффект использования аутсорсинговой формы;

$\text{Э}_{\text{т.ф}}$  – эффект использования традиционной формы.

Соответственно, если коэффициент эффекта организационной формы ( $K_{\text{э.о.ф}}$ ) больше единицы, аутсорсинговая форма более предпочтительная. Если коэффициент меньше единицы, то данный вид бизнес-процесса необходимо оставить в рамках предприятия или использовать иного поставщика услуг.

Основным аргументом для руководства предприятия в принятии решения об аутсорсинге, как правило, является экономический эффект: организация должна либо сократить расходы, либо увеличить доходы.

Эффективность аутсорсинга транспортных функций зависит от факторов, основными из которых являются:

– снижение общих затрат и изменение структуры затрат организации (снижение затрат на транспортировку);

– повышение качества транспортного обслуживания (соблюдение графика поставок, мониторинг перемещения груза в пути, снижение числа ошибок, оперативное исправление ошибок и др.);

– повышение производительности транспортно-логистической инфраструктуры (за счет специализации аутсорсера в сфере оказания услуг по перевозкам, рационального планирования движения потоков, предложения оптимальных логистических решений).

Формула эффективности имеет вид:

$$\text{Э}_a = \frac{\sum_{i=1}^m Z_c}{\sum_{i=1}^n Z_a}, \quad (4)$$

где  $\text{Э}_a$  – эффективность аутсорсинга, относительный показатель;

$m$  – количество наименований затрат на собственное производство;

$Z_c$  – затраты на собственное производство данного вида работ, услуг;

$n$  – количество наименований затрат на приобретение данного вида работ, услуг у аутсорсера;

$Z_a$  – затраты на приобретение работ услуг у аутсорсера.

Если транспортировкой занимается подразделение внутри предприятия, то необходимо анализировать затраты. К собственным затратам необходимо отнести: затраты на содержание производственно-технической базы и инфраструктуры различных видов транспорта (арендную плату); расходы на оплату труда административно-управленческого персонала; затраты на простой транспортного средства под погрузкой-разгрузкой; затраты на оформление платежных документов и эксплуатационные расходы.

При использовании аутсорсинга учитывают следующие виды затрат: затраты на поиск организаций-аутсорсеров; затраты на оплату услуг аутсорсинговой компании; затраты на внедрение аутсорсинг-проекта.

### Выводы

Применение аутсорсинга для компаний является способом повышения качества обслуживания потребителей и снижения логистических издержек, что в свою очередь позволяет получить дополнительные преимущества над конкурентами. В данной статье рассматривался вопрос принятия решения о том, отдавать или не отдавать транспортные функции сторонним организациям. В ходе исследования были определены критерии перехода на аутсорсинг и отказа от него, а также разработан способ оценки эффективности аутсорсинг-проекта, что поможет компаниям разрешить дилемму «производить или покупать».

### Литература

1. Филина Ф.Н. *Аутсорсинг бизнес процессов. Проблемы и решения* / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа; РОСБУХ, 2008. – 84 с.
2. *Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие* / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, Т.А. Родкина и др.; под ред. Б.А. Аникина. – М.: Инфра, 2003. – 187 с.
3. Каледжян С.О. *Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании.* / С.О. Каледжян. – М.: ДЕЛО, 2003. – 93 с.

**Рецензент:** д-р экон. наук, проф., зав. кафедры экономической теории **Е.М. Воробьев**, Харьковский национальный университет им. Каразина, Харьков.

## ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПО ЗАСТОСУВАННЮ АУТСОРСИНГА ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

*А.В. Зеленков, К.К. Новікова*

Стаття присвячена прийняттю рішень по застосуванню аутсорсинга логістичних послуг на підприємствах, особлива увага приділена розгляду особливостей аутсорсинга в області транспортної логістики. Виділено основні фактори, що обумовлюють виникненню необхідності ухвалення рішення про аутсорсинг. Визначено основні критерії використання аутсорсинга логістичних функцій, при цьому розглянуті більш значимі й менш значимі критерії. Для порівняльного аналізу "робити або купувати", запропонований метод якісної оцінки. Розроблено спосіб оцінки ефективності реалізації аутсорсинг-проекта.

**Ключові слова:** аутсорсинг логістичних функцій, аутсорсинг-проект, критерії використання аутсорсинга, прийняття рішень.

## DECISION-MAKING ON APPLICATION OF AUTSORSINGA OF LOGISTIC SERVICES

*A.V. Zelenkov, K.K. Novikova*

The article is devoted making decision on application of outsorsinga of logistic services on enterprises, the special attention is spared consideration of features of outsorsing in area of transport logistic. Basic factors, obuslavlivayuschie origin of decision-making necessity, are selected about outsorsing. The basic criteria of the use of outsorsing of logistic functions are certain, the more meaningful are here considered and less meaningful criteria. For a comparative analysis to «produce or buy», the method of high-quality estimation is offered. The method of estimation of efficiency of realization of outsorsing-project is developed.

**Keywords:** outsorsing of logistic functions, outsorsing -project, criteria of the use of outsorsing, decision-making.

**Зеленков Андрей Викторович** – канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджмента Национального аэрокосмического университета им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, e-mail: a\_zelenkov@mail.ru.

**Новикова Ксения Константиновна** – магистр кафедри менеджмента Национального аэрокосмического университета им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, e-mail: novikovakss@mail.ru.