

**Марина КОТОК**

## **АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розглянуто основні питання оцінки ефективності аутсорсингу логістичних функцій торговельних підприємств. Визначено фактори, які впливають на ефективність аутсорсингу та дають змогу визначити основні складові економічної ефективності логістичних систем. Досліджено й систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингу логістичних функцій.*

Сучасне функціонування підприємств обумовлено економічним розвитком і конкуренцією, сприяє застосуванню нових інструментів управління в логістичній діяльності, одним із яких є аутсорсинг. Він

---

© Марина Коток, 2011

надає можливості торговельним підприємствам посилити свої конкурентні переваги на ринку. Такі позиції підприємств і подальший їхній розвиток значно залежать від ефективності організаційних, економічних і стратегічних рішень щодо аутсорсингу. Із огляду на це, дослідження проблем формування механізму делегування певних логістичних бізнес-функцій стороннім організаціям є актуальним і необхідним для підвищення ефективності господарської діяльності торговельних підприємств.

Еволюція розвитку аутсорсингу свідчить про необхідність дослідження методичних підходів до оцінки ефективності рішень відносно аутсорсингу в логістиці. У роботах вчених Б. А. Анікіна [1], Ж.-Л. Бравара [2], С. О. Календжяна [3], Д. М. Михайлова [4], Ф. Н. Філіної [5], Н. І. Чухрай [6], Дж. Б. Хейвуда [7] та ін. розглядається така проблема. Однак аналіз показав, що у цих працях недостатньо уваги приділено методиці оцінки ефективності саме аутсорсингу логістичних функцій для торговельних підприємств. Цим і мотивується доцільність здійснення комплексного опрацювання методів оцінки ефективності рішень аутсорсингу логістичних функцій при проектуванні та модернізації логістичних систем.

Мета статті – узагальнення існуючих методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу логістичних функцій (АЛФ).

За словами О. А. Демчевої, "ключовим критерієм для прийняття рішення про передачу тієї чи іншої функції на аутсорсинг виступає оцінка ефективності використання цього інструменту. Така оцінка повинна проводитися з урахуванням індивідуальних особливостей кожного підприємства і включати в себе не тільки обрахування наявної економії (за рахунок скорочення споживання ресурсів), а й врахування прихованої економії, яка пов'язана перш за все зі скороченням числа об'єктів управління та контролю. Позитивний ефект може виражатись як у вигляді безпосередньої економії ресурсів на виконання тієї чи іншої функції, так і в підвищенні якості їх виконання" [8, с. 14].

На нашу думку, основним методологічним принципом при визначенні економічної ефективності АЛФ для торговельних підприємств повинен бути принцип системного підходу, а також якісна оцінка логістичних витрат протягом усього логістичного циклу. Ефективність логістичної системи торговельних підприємств слід визначати в цілісній сукупності – через визначення загального економічного ефекту з урахуванням економії та витрат у всіх логістичних підсистемах для трьох видів потокових процесів: матеріального, фінансового та інформаційного. При оцінці ефективності АЛФ доцільно використовувати в комплексі кількісні та якісні методи, аби "враховувати комплексний ефект від аутсорсингу, який включає і економію коштів підприємства, і підвищення якості виконуваних функцій, і оптимізацію його управлінських рішень" [9, с. 26].

Ефективність аутсорсинг-проектів у логістиці залежить переважно від зниження загальних витрат, зміни структури витрат підприємства (зниження або повне виключення витрат, пов'язаних із транспортуванням, забезпеченням безпеки, експлуатацією транспортних засобів, змістом і навчанням персоналу, інформаційним обслуговуванням тощо) і підвищення якості обслуговування споживачів (скорочення термінів поставки, доставка "від дверей до дверей", моніторинг процесів транспортування, зменшення кількості помилок та ін.) [1, с. 195]. При цьому економічний ефект від застосування логістичного аутсорсингу є досить складним параметром, як і сама послуга.

Серед науковців відсутня єдина думка щодо теоретичного та практичного аспекту оцінки ефективності аутсорсингу. Саме тому доцільно визначити групи методів, які характеризувалися б спільними рисами стосовно методики їх розрахунку.

Під час дослідження виокремлено п'ять методичних підходів щодо оцінки ефективності АЛФ.

*Перший методичний підхід* під показником ефекту аутсорсингу являє собою різницю між витратами у випадку здійснення процесу власними силами й витратами у випадку передачі його сторонньому підприємству.

Л. В. Фролова пропонує таку формулу [10, с. 124]:

$$CB + ДД_a \rangle ПВ_a + ВТР_a .$$

Тобто порівнюється собівартість бізнес-процесу власними силами ( $CB$ ) і можливих додаткових доходів ( $ДД_a$ ) із сукупними поточними витратами ( $ПВ_a$ ) та витратами ( $ВТР_a$ ) при купівлі цієї послуги в аутсорсера. Виконання співвідношення за формулою свідчить про доцільність переходу на аутсорсинг.

В. І. Цветкова [11, с. 16] та Г. В. Чугунова [12, с. 24] вважають, що оцінка ефективності аутсорсингу для замовника визначається як різниця між інвестиціями, які потрібно було здійснити для виконання замовлення власними силами та виплати виконавцю за виконання замовлення.

Для прийняття рішення про аутсорсинг логістичних функцій Л. А. Захарченко та Т. Н. Рибіна [13, с. 19] пропонують порівняти витрати. Якщо відношення витрат на виконання функцій власними силами до витрат, пов'язаних із залученням третьої сторони, більше одиниці, залучення третьої сторони доцільно, якщо ж менше – вигідніше виконати операції власними силами.

Ця методика може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства і дає змогу обчислювати економію або перевитрати ресурсів при різних формах виконання функції або певного виду діяльності. Проте недоліком цього методичного підходу є те, що до складу витрат в обох випадках автори відносять різні види та статті витрат, що впливає на формування підсумкового показника.

Другий методичний підхід пов'язаний із розрахунком коефіцієнта ефективності аутсорсингу – з урахуванням витрат на здійснення процесу власними силами, кількості робочих годин за місяць, вартості послуг аутсорсингового підприємства та коефіцієнта ризику.

В. В. Сіняєв пропонує розрахунок коефіцієнта економічної доцільності аутсорсингу за формулами [14, с. 95]:

$$K_{екда} = \frac{I_{pca}}{I_{pco}},$$

$$I_{pca} = \frac{SD'Wt}{100 \sum_{i=1}^t (R_{ai} \div P_{ai})},$$

$$I_{pco} = \frac{SD'Wt}{100 \sum_{i=1}^t (R_{oi} + P_{oi})},$$

де  $K_{екда}$  – коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу;

$I_{pca}$  – індекс ринкової стійкості підприємства з урахуванням аутсорсингу;

$I_{pco}$  – індекс ринкової стійкості підприємства без урахування аутсорсингу;

$S$  – річний обсяг продажу продукції;

$D$  – питома вага чистого прибутку від продажу;

$W$  – імовірність успіху бізнес-операції, яка варіюється в межах шкали успіху (від 0 до 1);

$t$  – тривалість розрахункового періоду на здійснення бізнес операцій;

$R_a, R_o$  – майбутні витрати на здійснення бізнес операцій;

$P_a, P_o$  – сукупні можливі ринкові втрати з урахуванням і без урахування аутсорсингу.

Якщо  $K_{екда} > 1$ , то доцільно передавати виконання функцій стороннім підприємствам (аутсорсеру). Чим вище значення  $K_{екда}$ , тим привабливіше аутсорсинг-підприємство для підприємства-замовника.

Якщо  $K_{екда} < 1$ , то передавати функції аутсорсеру недоцільно.

При  $K_{екда} = 1$  потрібно провести додаткові розрахунки.

А. Соколова, І. Філіпова пропонують оцінювати ефективність аутсорсингу за іншою формулою [15, с. 57]:

$$D = X \cdot \frac{Z + K}{T} - A \cdot K_p,$$

де  $D$  – коефіцієнт ефективності аутсорсингу;

$X$  – прогнозовані трудовитрати працівника, год.;

$Z$  – розмір заробітної плати (за місяць);

$K$  – величина накладних витрат, яка припадає на одного працівника в місяць (соціальний пакет, забезпечення робочого місця);  
 $T$  – кількість робочих годин за місяць;  
 $A$  – вартість послуг аутсорсингового підприємства;  
 $K_p$  – коефіцієнт ризику.

Якщо  $D > 0$ , то аутсорсинг буде ефективнішим.

Цю методику запроваджено з практики економічного аналізу. Вона уможливорює використання різних видів вимірників (кількісних, грошових, натуральних), дає конкретне значення для порівняння та визначення ефективності, але має певні недоліки: використання прогнозованих показників може вплинути на точність розрахунків, не враховуються всі витрати, які можуть виникнути при співпраці з аутсорсером.

*Третій методичний підхід* полягає в розробці критеріїв і показників оцінки ефективності аутсорсингу. Наприклад, М. В. Татьянок виділяє три необхідних критерії – вартісний, часовий та соціальний [16, с. 22].

Використання вартісного критерію базується на розрахунку вартісних показників очікуваних економічних переваг і ризиків до та після застосування підприємницькою структурою визначеного виду аутсорсингу: показників прибутку, рентабельності активів, ринкової вартості акцій, доходності чистих активів, рентабельності продажу, маржинального доходу.

Часовий критерій передбачає оцінку ефекту від застосування аутсорсингу, а також ризиків в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Введення соціального критерію обумовлено необхідністю оцінки впливу аутсорсингу на соціально-економічне становище персоналу, яке вимірюється показниками величини оплати праці, інтенсивності праці, чисельності вивільнених працівників або переведених на неповну зайнятість.

На думку Г. В. Чугунової, проект аутсорсингу вважається успішним для підприємства, якщо вирішені завдання – концентрація на основному виді діяльності, контроль за витратами, отримання доступу до сучасних технологій, підвищення ринкової дисципліни завдяки високій прозорості бізнес-процесів, можливість виявлення великої гнучкості у випадку зміни попиту [12, с. 24].

А. М. Шестоперов поділяє критерії оцінки ефективності аутсорсингу на три групи [17, с. 87]:

- 1) зміна витрат на виконання операцій;
- 2) зміна адміністративних витрат;
- 3) зміна якості послуг.

Основна перевага використання цього підходу полягає в розробці критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії. Проте до запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували.

До *четвертого методичного підходу* відносяться методики, в яких поєднуються зміна доходів і витрат підприємства. У його основі лежить положення, що результатом аутсорсингу може бути:

- зниження витрат;
- зростання доходів;
- зростання доходів і зниження витрат.

Так, Ю. А. Желінський вважає, що для оцінки ефективності аутсорсингу не обов'язково застосовувати економічні методи, досить здійснити аналіз доходів і витрат підприємства й використати таку формулу [18, с. 172]:

$$\sum \Delta P_i + \sum \Delta K_i > 0,$$

де  $\sum \Delta P_i$  – сума зміни доходів в  $i$ -х сферах підприємства в результаті застосування аутсорсингу;

$\sum \Delta K_i$  – сума зміни витрат в  $i$ -х сферах підприємства в результаті застосування аутсорсингу.

Ефективність аутсорсингу є сумою змін доходів і витрат в окремих сферах діяльності. Зміни можуть бути додатні та від'ємні, але їхня загальна сума повинна бути більшою 0. Різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат перед його впровадженням:

$$\sum {}_o P_i - \sum {}_o K_i > \sum {}_p P_i - \sum {}_p K_i,$$

де  $\sum {}_o P_i$  – сума доходів в окремих сферах підприємства після впровадження аутсорсингу;

$\sum {}_p P_i$  – сума доходів в окремих сферах підприємства перед впровадженням аутсорсингу;

$\sum {}_p K_i$  – сума витрат в окремих сферах підприємства перед впровадженням аутсорсингу;

$\sum {}_o K_i$  – сума витрат в окремих сферах підприємства після впровадження аутсорсингу.

На думку А. Гуральчик, користь від змін дорівнює приросту витрат мінус сальдо зміни витрат і мінус сальдо зміни витрат ризику [19].

Ця методика оцінки ефективності аутсорсингу відповідає загальній методиці оцінки економічної ефективності (порівняння зміни доходів і витрат). Разом з тим для окремих сфер діяльності показник доходу не завжди можна розрахувати. Також автори пропонують математичні конструкції, але не вказують, яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані.

*П'ятий методичний підхід* пов'язаний з оцінкою ефективності аутсорсингу на основі зміни якості виконаної функції. За таким підходом одним із основних критеріїв визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, що передана на виконання зовнішньому суб'єкту. Застосування цієї методики дає змогу оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції (підвищення кваліфікації, зниження штрафних санкцій тощо). Проте авторами не наведено порядок обчислення цього критерію і не відмічено, яким чином можна оцінити критерій якості, визначити динаміку його зміни, не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного.

Розглянуті та проаналізовані методичні підходи оцінки ефективності аутсорсингу, а також їхні недоліки та переваги згруповано в *таблиці*.

Численні методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингу та наявні недоліки їх застосування ускладнюють пошук прийнятних для практики методичних рішень і уможливають використання зазначених вище методик для оцінки ефективності АЛФ лише частково. На практиці торговельні підприємства користуються переважно методичним підходом на основі порівняння витрат на виконання функцій із залученням зовнішніх фахівців (логістичних операторів) або власними силами. Слід зауважити, що торговельні підприємства при розрахунках ураховують не всі витрати, які можуть виникнути у співпраці з аутсорсером.

Отже, аутсорсинг будь-якого процесу завжди передбачає економічно обгрунтоване рішення, оскільки головна його ідея – це довіра й передача відповідальності за матеріальні та нематеріальні цінності. Саме тому торговельні підприємства, делегуючи певні логістичні функції логістичним операторам, повинні оцінювати та враховувати комплексний ефект від аутсорсингу, результатом якого має бути підвищення якості переданих функцій, зменшення загальних витрат торговельного підприємства та оптимізація його управлінських рішень.

Основними завданнями торговельних підприємств при оцінці ефективності впровадження аутсорсингу логістичних функцій, на наш погляд, є:

- виявлення чинників, що впливають на ефективність цього процесу;
- формування системи показників економічної ефективності логістичної сфери;

- розробка методики кількісної оцінки показників економічної ефективності логістичного аутсорсингу для торговельних підприємств;
- розробка механізму розподілу економічного ефекту між учасниками логістичної угоди;
- виявлення і мобілізація резервів підвищення економічного ефекту логістики для торговельних підприємств.

#### Характеристика методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу \*

Методичний підхід	Переваги	Недоліки
Оцінка на основі порівняння витрат	Може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства	До складу витрат відносять відмінні види та статті витрат, що впливає на формування підсумкового показника
Оцінка шляхом розрахунку коефіцієнта ризику	Дає змогу застосовувати різні види вимірників (кількісні, грошові, натуральні)	Використовуються прогнозні показники, що впливає на точність розрахунків; не враховуються всі витрати
Оцінка шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності	Розробка критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії	До запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували
Оцінка через зміну доходів та витрат	Методика відповідає загальній методиці оцінки економічної ефективності (порівняння зміни доходів і витрат)	Пропонуються математичні конструкції, але не вказуються способи отримання необхідних для розрахунків кількісних даних
Оцінка на основі зміни якості виконаної функції	Дає змогу оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції	Не наведено порядок визначення якісного критерію, його оцінки та динаміки зміни; не враховано вплив інших критеріїв

*Примітка.* \* Розроблено на основі [8; 11; 12; 14; 16; 17].

Практичне застосування АЛФ допомагає торговельному підприємству розв'язати проблеми функціонування й розвитку в ринкових умовах шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зменшення ризиків, оскільки дає змогу спростити організаційну



структуру й організаційні процедури, оптимізувати структуру витрат і покращувати економічні результати, підвищувати маневреність внаслідок використання вивільненого потенціалу, концентруватися на стратегічних проблемах.

Таким чином, доцільність упровадження аутсорсингу логістичних функцій для торговельного підприємства обумовлюється поліпшенням логістичного сервісу, підвищенням гнучкості й покращанням стратегічних позицій підприємства на ринку, проте процес ухвалення рішення про передачу окремих логістичних функцій на аутсорсинг повинен бути економічно обґрунтованим, доцільним і контролюваним.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Аникин Б. А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 288 с.
2. *Бравар Ж.-Л.* Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Жан-Луи Бравар, Р. Морган, В. А. Денисов. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 251 с.
3. *Календжян С. О.* Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании : моногр. / С. О. Календжян. — М. : Дело, 2006. — 273 с.
4. *Михайлов Д. М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособ. / Д. М. Михайлов. — М. : КНОРУС, 2006. — 256 с.
5. *Филина Ф. Н.* Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения : учеб. пособ. / Ф. Н. Филина. — М. : ГроссМедия ; РОСБУХ, 2008. — 84 с.
6. *Чухрай Н. І.* Логістичне обслуговування : підруч. / Н. І. Чухрай. — Л. : Вид-во НУ "Львів. політехніка", 2006. — 292 с.
7. *Хейвуд Дж. Б.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ ; пер. с англ. / Дж. Брайан Хейвуд. — М. : Вильямс, 2004. — 176 с.
8. *Демчева Е. А.* Научно-технический аутсорсинг как инструмент управления развитием химических предприятий : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством: логистика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность" / Е. А. Демчева. — М., 2008. — 24 с.
9. *Радзивілов В.* Аутсорсинг: застосування та облік / В. Радзивілов, О. Сергеева // Баланс. — 2009. — № 18 (847). — С. 25 — 27.
10. *Лігоненко Л. О.* Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. О. Лігоненко, Л. В. Фролова // Менеджмент. — 2005. — № 6 (48). — С. 115—125.
11. *Цветкова В. И.* Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление

- народным хозяйством: логистика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (транспорт)" / В. И. Цветкова. — СПб., 2007. — 19 с.
12. *Чугунова Г. В.* Развитие аутсорсинга в системе телекоммуникационного бизнеса России : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг))" / Г. В. Чугунова. — М., 2008. — 26 с.
  13. *Рыбина Т. Н.* Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг / Т. Н. Рыбина, Л. А. Захарченко // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. — 2008. — № 3. — С. 18—20.
  14. *Синяев В. В.* Экономическая целесообразность аутсорсинга / В. В. Синяев // Маркетинг. — 2006. — № 3 (88). — С. 94—98.
  15. *Соколова А.* Аутсорсинг ИТ и ИБ – оценка экономической эффективности и рисков использования / А. Соколова, И. Филиппова // Информационная безопасность. — 2007. — № 3. — С. 56—58.
  16. *Татьянок М. В.* Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (Предпринимательство)" / М. В. Татьяна. — М., 2008. — 25 с.
  17. *Шестоперов А. М.* Аутсорсинг как способ оптимизации административно-управленческих процессов в органах государственной власти (на примере ФАС России) / А. М. Шестоперов. — М. : НИСИП, 2007. — 170 с.
  18. *Żeliński J. A.* Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie / J. A. Żeliński. — Warszawa : ABC a Walters Kluwer Business, 2008. — 227 s.
  19. *Góralczyk A.* Jak nie wpaść w pułapkę outsourcingu? / A. Góralczyk. — Way of ecess : <http://dyrekcja.pl/2009/09/04/bezpulapki/>.

*Стаття надійшла до редакції 14.06.2011.*

***Коток М. Аутсорсинг логистических функций торговых предприятий.***  
*Рассмотрены основные вопросы оценки эффективности аутсорсинга логистических функций торговых предприятий. Определены факторы, влияющие на эффективность аутсорсинга и позволяющие определить основные составляющие экономической эффективности логистических систем. Исследованы и систематизированы методические подходы к оценке эффективности аутсорсинга логистических функций.*

***Kotok M. Outsourcing logistics functions of trade enterprise.***  
*The article examines the main issues for evaluating the effectiveness of outsourcing logistics functions of trade enterprises. The factors that influence the effectiveness of outsourcing and allow identify key components of economic efficiency of logistics systems are defined. Methodological approaches to evaluation of the effectiveness of outsourcing logistics functions are investigated and systemized.*