

АУТСОРСИНГ В АДАПТАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ДО ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА

Проведений аналіз напрямів використання аутсорсингу підприємствами, досліджено позитивні і негативні наслідки його використання та виявлено користі і ризики впровадження логістичного аутсорсингу на машинобудівному підприємстві.

The analysis of directions of the using of outsourcing by enterprises is conducted, positive and negative consequences of its implementation are researched and it is discovered a benefit and risks of introduction of logistic outsourcing at a machine-building enterprise.

Ключові слова: аутсорсинг, ланцюги поставок, ринок машинобудівної продукції, ризики.

Постановка проблеми. Фінансова і економічна кризи вплинули на скорочення ринку машинобудівної продукції. У багатьох випадках економічне зростання, яке спостерігалось за період 1998 – 2006 рр., призвело до недостатньої уваги підприємств до питань оптимізації витрат, а в кінцевому рахунку до поточного аналізу ризиків. Теза "клієнт за все заплатить" є поширена в період динамічного розвитку. Криза, яка зачепила більшість підприємств і погіршила їх економічну ситуацію, не може не змінити пріоритети їх керівництва. Особливо актуальним стає питання оптимізації витрат. Аутсорсинг – це одне із рішень, яке дозволить значно оптимізувати витрати, збільшити еластичність підприємства, відкрити доступ до технічних інновацій і отримати конкурентні переваги, що особливо є актуальним в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аутсорсинг як концепція управління, яка полягає у виокремленні певних функцій на підприємстві і передачі управління ними зовнішнім надавачам послуг, які з причини своєї спеціалізації, а часто і масштабу діяльності можуть виявитися дешевшими і більш ефективними [1, 10, 11]. Аналіз публікацій [2, 3, 4, 7] свідчить, що аутсорсинг на підприємстві почали використовувати в час економічного спаду (1970 – 80-х роках на Заході) і в час виходу з кризи (наприклад, в 1998 р. в Україні). Аналіз досліджень керівників 450 підприємств США [5] свідчить, що аутсорсинг є одним із пріоритетних інструментів управління (рейтинг рівний 4), бо дозволяє скоротити витрати, час реалізації, а також підвищити якість виконання функцій.

Розроблено різні підходи до виявлення підрозділів підприємства, які можна вивести на аутсорсинг. Модель McKinsey передбачає розподіл об'єктів (процесів) за чинниками: "прибутковість" і "залучення у технологічний процес", що дозволяє виявити очевидні непрофільні і збиткові підрозділи. За матрицею аутсорсинга компанії "PriceWaterhouse Coopers" на прийнятті рішення про аутсорсинг впливають чинники – "конкурентна важливість активу" і "стратегічна важливість" підрозділу для підприємства і виділяються чотири види прийняття рішень. Поєднання конкурентної важливості активів і низької стратегічної важливості є передумовою передачі функцій цього підрозділу сторонній організації [13]. В матриці аутсорсингу BCG аналізуються чинники: "якість компетенцій, робіт і процедур у порівнянні з ринковою пропозицією" і їх "стратегічна важливість". Будь-який із цих підходів вимагає вирішення задачі МОВ в більш широкому плані – обґрунтування рішення про передачу функцій для реалізації іншим суб'єктам господарювання, яке базується на принципах ефективної організації господарської системи.

Формулювання цілей статті. На основі аналізу попиту на аутсорсинг у динамічному світовому просторі дослідити позитивні і негативні наслідки використання аутсорсингу в сфері логістичних послуг машинобудівними підприємствами з метою удосконалення господарської діяльності і зниження ризиків.

Виклад основного матеріалу. Звіт Deloitte [11] про аутсорсинг (2008 р.) показує, що 64 % респондентів відзначають скорочення витрат, а можливість одержати доступ до технічного досвіду відзначили 56 % опитаних. Тільки 37 % респондентів підтвердили, що основною причиною застосування аутсорсингу було поліпшення споживчої цінності компанії, і тільки 27 % сподівалися одержати конкурентну перевагу за допомогою аутсорсингу. Але тільки 34 % повідомили, що вони одержали важливі вигоди від впровадження аутсорсингу. 49 % опитаних керівників відповіли, що при впровадженні аутсорсингу необхідно було б заздалегідь визначити рівні зв'язку, що допомогло б підприємству вирішувати бізнес-цілі.

Пітер Моллер, начальник відділу консалтингової практики Deloitte, зауважив, що "акцент підприємств на скорочення витрат і доступ до кваліфікованих кадрів виявляє вузьке бачення потенційних вигод аутсорсингу" [12]. Хоча 70 % респондентів заявили, що вони «задоволені» або «дуже задоволені» впровадженням аутсорсингу, але 39 % опитаних повідомили, що вони припинили принаймні один аутсорсинговий контракт і передали його іншому постачальнику послуг. Незадоволені респонденти відзначили нереалізованість можливостей, високу вартість, погану якість комунікацій, обслуговування і звітів залучених провайдерів.

У жовтні 2008 р. у Польщі методом CATI і CAWI [10] проведено дослідження попиту на аутсорсинг (вибірка 204 чол., які працюють на підприємствах чисельністю понад 250 працюючих і генерують понад 100 млн злот. щороку). Пропозицією зовнішніх фірм найбільше користується фінансовий (73 %) і автомобільний

сектор (64 %). Впродовж двох років витрати на аутсорсинг найдинамічніше зростають у фінансовому секторі і секторі інфраструктури (у будівництві і енергетиці) (рис. 1).

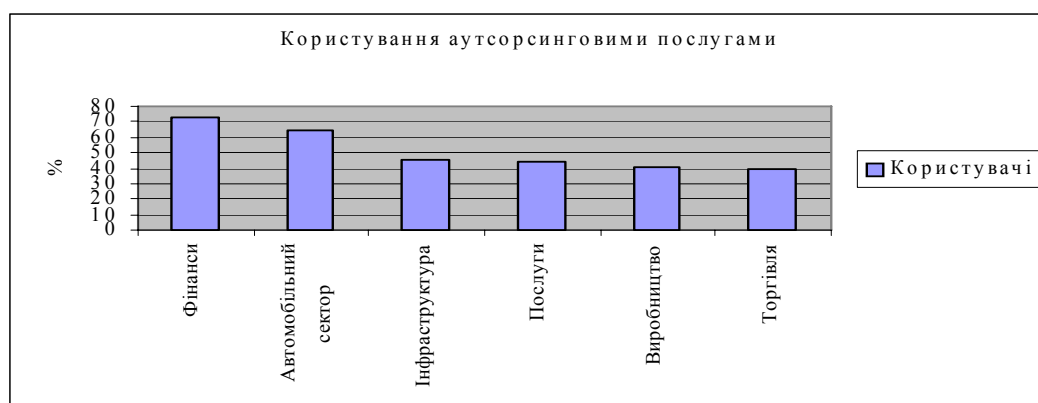


Рис. 1. Структура користування послугами аутсорсингу у Польщі в 2008 р. [10]

З досліджень випливає, що найважливішим критерієм оцінки аутсорсингового процесу є його рентабельність (58 % опитаних), а також ефективність реалізованих завдань (11 %). Перший критерій є найістотнішим при виборі аутсорсингу у секторі торгівлі, а до другого схилиються підприємства з сектору інфраструктури.

Найбільшою користю для підприємства, яка виникає з можливості передачі частини робіт зовнішньому виконавцю, є концентрація на основній діяльності підприємства (39 %), а також заощадження часу (39 %) і зниження витрат (38 %) (рис. 2).

На рішення підприємств, які планують аутсорсинг послуг, найбільше впливає фінансовий аспект (34 %) і привабливість пропозиції (28 %). Такий чинник як заощадження площі теж істотно впливає на доручення окремих процесів зовнішнім суб'єктам (17 %). Слід відмітити, що виробничі підприємства планують скористатися аутсорсингом у сфері реєстрації даних в інформатичних системах (51 %) і автоматичному обігу документів (45 %). Виявлено, що рішення про передачу процесів назовні приймає правління (більше 50 %), а 33 % респондентів підтвердили відповідальність за прийняття рішення про аутсорсинг начальника певного департаменту.

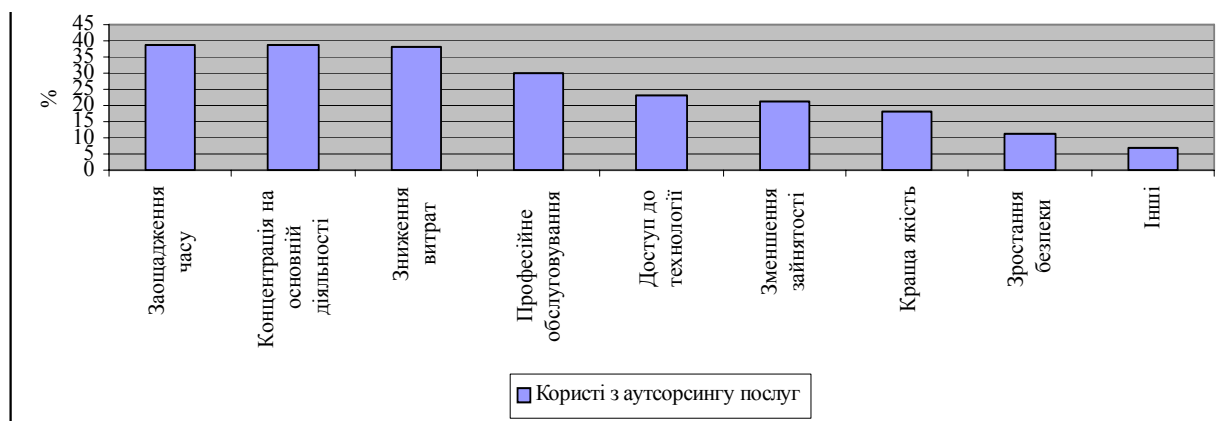


Рис. 2. Користі з аутсорсингу послуг [10]

В ланцюзі поставок аутсорсинг передбачає довгострокову передачу на основі договору управлінських функцій щодо управління матеріальними потоками на будь-якій стадії підприємству, яке надає логістичні послуги. Специфіка аутсорсингу дозволяє підприємству зосередити свою увагу на головній діяльності, залишаючи допоміжні елементи в руках спеціалізованих установ. Мета логістичного аутсорсингу змінити витрати операційної діяльності, такої як складування, внутрішній, а також зовнішній транспорт, логістика, експедиція, дистрибуція, із нерівномірних витратних потоків у прості і передбачувані для аналізу, підвищити ефективність використання оборотних засобів, максимізувати чистий прибуток.

В умовах кризи найважчим завданням перед машинобудівними підприємствами виступає утримання здорового балансу між витратами діяльності і доходами, які зменшуються. Скорочення ринку, особливо таке різке, не дало можливості підготуватись до тих змін, що мають місце. Тому одним із найцікавіших рішень, що може оптимізувати витрати, а також збільшити еластичність підприємства, є аутсорсинг. Аналіз нинішньої ситуації підтверджує, що отримувана додана вартість у вигляді легшого способу формування витратної структури складає найбільшу перевагу рішення про аутсорсинг.

В сфері транспортно-логістичної послуги залежно від ступеня контрольованості активів розрізняють повний аутсорсинг, який передбачає передачу усіх логістичних функцій логістичній організації, частковий аутсорсинг передбачає передачу лише деяких функцій; спільний аутсорсинг передбачає спільне управління логістичними процесами з допомогою електронних засобів. У випадку використання аутсорсингу проблема фінансування засобів транспорту залишається за підприємством-аутсорсером, а підприємство-замовник отримує готовий для роботи продукт без вкладання власних фінансових засобів. Перевагою фахових аутсорсингових рішень є також проста система звітів, завдяки якій підприємство отримує постійний нагляд за використовуваними засобами, а також величиною витрат. Аналіз витрат у випадку розрахунків між надавачем послуги і утримувачем її доцільно проводити, представивши їх на одну виробничу одиницю, так як це прийнято у розвинутих світових економіках.

В сфері сервісного обслуговування технологічного обладнання машинобудівного підприємства аутсорсинг в Україні майже не використовується, бо операції з запчастинами контролюються робочими підрозділами і підприємство-виробник переважно в цій сфері економії не шукає. Хоча інновації в області SP&L (Service parts&Logistics) дозволяють позбутися необхідності утримувати штат відповідних спеціалістів, страховий запас запчастин, оплачувати транспортні послуги і роботу сервісних бригад. Ці функції бере на себе логістичний оператор, з яким оформляється відповідний договір. Окрім того звільняється площа відведена під запчастини. Аутсорсинг вирішує проблему здійснення замовлення у оператора, який взяв на себе складування і доставку необхідних запасних частин в потрібний момент в місце ремонту.

Ідея створення закупівельних груп, які функціонують за принципом аутсорсингу, скерована насамперед до підприємств середньої величини, тобто таких, закупівельний потенціал яких є достатньо великим, щоб бути учасником закупівельної групи, але недостатній, щоб бути лідером у ланцюзі попиту. У закупівельній групі немає підприємства-лідера, яке є координатором діяльності мережі, а є оператор, завдяки якому прибутки розподіляються рівномірно. Закупівельна група формується з підприємств, які використовують ті ж джерела постачання, з метою збільшення впливу на постачальника або постачальників. Концепція закупівельних груп не базується на принципі конфронтації сил – "мій виграв, твій програв", а є рішенням типу "переможець-переможець", бо користі отримують обидві сторони, хоча розподіл створеного прибутку і не становить "50 на 50". Для постачальника зниження ціни закупівлі, яка часто є наслідком дії коаліції, не є втратою, бо компенсується відчутним збільшенням обсягу продажу. Розрізняють декілька видів закупівельних груп:

а) чиста модель міжгалузевої коаліції передбачає формування коаліційної групи з підприємств різних галузей, що використовують переважно ту ж сировину, яка постачається спільними для групи постачальниками, що забезпечує абсолютну відсутність конкуренції між ними;

б) змішана модель міжгалузевої коаліції охоплює підприємства, які відносяться до одної і тої галузі, а також до різних, які у якійсь мірі можуть бути конкурентами, але наявність у групі більшої кількості підприємств різних галузей збільшує закупівельний потенціал;

в) модель конкурентної коаліції може бути не завжди корисним рішенням, але ті конкуруючі підприємства з кожної галузі, які користуються послугами закупівельної групи, якою керує незалежний оператор, який досконало знає можливості постачальників, теж можуть отримати користі через оптимізацію цін, термінів поставок, еластичність, збільшення періоду оплати, можливість складування у постачальника тощо.

Для постачальника основною користю є збільшення рентабельності клієнта, яким є закупівельна група, через зменшення витрат, пов'язаних з його обслуговуванням. Співпраця з групою зменшує для постачальника витрати продажу, час обслуговування клієнта, витрати реалізації замовлення, витрати утримання запасів, витрати транспорту. Оператор закупівельної групи забезпечує постійну доступність сировини, а також ціну, яку не отримає окреме підприємство.

На ринку логістичних послуг все частіше, особливо в умовах кризи, ставиться питання аутсорсингу транспортних послуг. Фірм, які надають послуги фліт-менеджменту, наразі в Україні є зовсім мало, хоча їх знання ринку, співробітництво із страховими компаніями, проведення робіт з технічного обслуговування автотранспорту, підбору і навчання персоналу, залишаючи за підприємством право використання автотранспорту, як воно вважає за потрібним, дозволяє скоротити витрати і спрямувати кошти на основну діяльність підприємства.

Можна зробити висновок, що застосування аутсорсингу підприємством може додавати йому додаткові користі, але створює і достатньо високий рівень ризику, тому необхідно перед підписанням угоди вивчити ринок пропонуванних послуг, провести оцінку користей і ризиків. В кожному конкретному випадку необхідно провести необхідні розрахунки кількісних параметрів, а для оцінювання "якісних" характеристик варто створити групу експертів, провести їх опитування і виявити ступінь необхідності для підприємства застосування аутсорсингу. Прийняття рішення слід провести колегіально, але аналіз слід доручити саме логістам підприємства, бо саме вони як аналітики повинні розгледіти сильні і слабкі сторони впровадження аутсорсингу в логістичні процеси. У табл. 1 подано узагальнену схему сфер застосування аутсорсингу машинобудівним підприємством, розглянуто користі і ризики, пов'язані із використанням логістичного

аутсорсингу на ньому.

Таблиця 1

Користі і ризики впровадження логістичного аутсорсингу на машинобудівному підприємстві [1 – 3, 9]

№ п/п	Сфера аутсорсингу	Користі	Ризики
1.	Постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих	Зниження вартості закупівель через отримання знижок закупівельними групами, забезпечення ритмічності поставок зниження витрат транспортування і складування, зниження постійних витрат по утриманню власного транспорту і складів, зниження чисельності працюючих по забезпеченню цих процесів, підвищення якості послуг	Втрата контролю; довіра сторонній організації комерційної таємниці; страх перемін; важко розрахувати наявні витрати на логістику, щоб порівняти їх з пропозицією по аутсорсингу; відсутність загальних знань про принципи аутсорсингу в ході розвитку бізнесу; скорочення персоналу.
2.	Сервісне обслуговування технологічного обладнання в процесі виробництва	Зниження чисельності працюючих по забезпеченню технологічного процесу, підвищення якості послуг; зменшення займаної площі; зниження постійних витрат по утриманню бригади сервісного обслуговування	Відбір альтернатив при оцінці фірм, які надають послуги; недостатній рівень якості сервісного обслуговування; зростання змінних витрат; порушення технологічного процесу
3.	Збут готової продукції	Зниження витрат обслуговування запасів, транспортування, відправку готової продукції споживачам; зниження ризиків за "товар у дорозі"	Зниження контролю, збільшення витрат на підтримку контактів з споживачами, зниження прибутків через втрату клієнта; запізнена реакція на коливання попиту; запізнення у отриманні необхідної інформації про потреби клієнтів

Висновки. 1. Логістичний аутсорсинг необхідний у першу чергу підприємствам, які динамічно розвиваються, у яких витрати на організацію логістики є істотними. Із збільшенням підприємства можуть мати місце прояви бюрократії, що проявляється у збільшенні кількості необхідних інструкцій, посиленому контролю на різних рівнях, що знижує ефективність господарської діяльності підприємства в цілому. 2. В час кризи можлива неефективна робота деяких секторів (відділів), що пов'язано із зниженням попиту на кінцеву продукцію. 3. Логістичний аутсорсинг потрібний тим підприємствам, які розуміють, що можуть досягти максимальної ефективності тільки шляхом зниження собівартості продукції. "Власні" логістичні витрати найчастіше тягарем лягають на собівартість продукції. Логістичну службу, включаючи автопарк і склади, необхідно утримувати весь рік, незалежно від того, чи вона є завантажена, при чому відслідковувати вартість її послуг практично неможливо.

Література

1. Бауэрске Дональд Дж., Клосс Дэйвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
2. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
3. Брайан Хейвуд Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ = Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness. — М.: Вильямс, 2004. — С. 176.
4. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії: Підручник – Львів: Національний університет "Львівська політехніка", „Інтелект+", 2004. – 416 с.
5. Логіненко Л.О., Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6 (48). – С. 115 – 125.
6. Михайлов Д. М. Аутсорсинг: Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2006. – 256 с.
7. Ревуцкая Т. Особенности национального аутсорсинга на транспорте // UkrLogist. – 2008. – № 5. – 72 с.
8. Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан, Цедрик Рид Аутсорсинг бизнес процессов. Советы финансового директора. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
9. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 208 с.
10. Czy obawiamy się outsourcingu w firmie? // Innowacje zarządzanie wiedza, Top Logistyk. – Luty-Marzec, 2009. – S. 34 – 35.
11. <http://www.calm.kz/old/calm210>
12. <http://www.12manage.com>
13. Simchi-Levy D., Kaminski P. Designing and Managing the Supply Chains: concepts, strategies and case studies. – 2ed. – Boston, 2003. – 122 s.

Надійшла 04.09.2009