

УДК 339.18: 002.5

МЕТОДИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО ПРИМЕНЕНИЮ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

О.И. ШВЕД, Е.Н. ЖИВИЦКАЯ

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
П. Бровки, 6, Минск, 220013, Беларусь

Поступила в редакцию 26 декабря 2006

Аутсорсинг – современный метод логистики, позволяющий организации сконцентрироваться на выполнении своих ключевых видах деятельности и одновременно снизить затраты на выполнение вспомогательных процессов. Описана актуальность аутсорсинга как способа оптимизации деятельности компании. Описана методика принятия решения по применению аутсорсинга на предприятии. Проанализированы особенности, проблемы и перспективы развития аутсорсинга в Республике Беларусь.

Ключевые слова: аутсорсинг, оптимизация, дилемма, принятие решений.

Введение

Очевидно, что все компании стремятся различными способами снизить издержки производства и реализации продукции. В настоящее время с целью снижения издержек на вспомогательные процессы предприятия целесообразно использовать аутсорсинг логистических услуг. Информацию об аутсорсинге, 3PL-провайдерах и их типах, а также о методике выбора логистического провайдера можно найти в [1]. В данной статье рассмотрим методику принятия решения по применению аутсорсинга на предприятии (особенности и способы решения проблемы "делать-или-покупать"), а также особенности рынка аутсорсинга в Республике Беларусь, проблемы и перспективы его развития.

Теоретический анализ

Решение об аутсорсинге таких вспомогательных процессов предприятия как транспортировка, складирование или обработка заказа, является разновидностью традиционного "делать-или-покупать" решения. "Делать-или-покупать" — ключевой вопрос о том, как фирма будет получать комплектующие или услуги. Если компания считает, что конкурентный рынок — лучший источник для приобретения какого-либо специфического компонента или услуги, то фирма будет покупать этот компонент или услугу. Если фирма считает, что часть или вся функция должны быть выполнены служащими компании, то фирма выберет решение "делать".

Как показывает название, формальный "делать-или-покупать" анализ начинается в производственном контексте, где решается вопрос — должны ли составные части изделия покупаться у поставщика или производиться своими силами. Оба действия, будь то покупка комплектующих или управление их производством, рассматривают решение "делать-или-покупать" как способ минимизации себестоимости продукции. Компания сравнивает расценки поставщика с внутренними затратами и выбирает менее дорогую альтернативу. Различия же в качестве, доставке, надежности, ответственности и других подобных вопросах иногда могут

быть определены количественно, но чаще всего эти неценовые вопросы рассматриваются отдельно. Только недавно в производстве начали исследовать важность компонентного "делать-или-покупать" решения в общей производственной стратегии и материальном положении предприятия, так как в решение данного вопроса включаются и нормы занятости, и активы компании, и основные финансовые показатели.

Актуальность аутсорсинга и решения "покупать" заключается в том, что при переходе от рынка продавца к рынку покупателя использование посредников (3PL-провайдеров) позволяет сокращать инвестиции во вспомогательные процессы и снижать их себестоимость, появляется гибкость реагирования на изменения внутри компании и вне ее, улучшаются финансовые показатели. По оценкам специалистов установлено, что сокращение на 1% логистических издержек эквивалентно почти 10%-ному увеличению объемов продаж, и аутсорсинг — один из самых современных и эффективных способов добиться этого.

Рассмотрим методику принятия решения дилеммы "делать-или-покупать" — заняться ли фирме вспомогательными процессами самостоятельно или доверить их посреднику (третьей стороне или, по-другому, 3PL-провайдеру).

Методика принятия решений по применению аутсорсинга

Целью организации бизнеса в такой модели, когда компания прибегает к аутсорсингу, выступает минимизация затрат (финансовых, временных, кадровых, управленческих) на непрофильные виды деятельности и снижение транзакционных издержек в рамках всего производственного процесса.

Чаще всего вопрос об аутсорсинге возникает, когда передаваемые функции не являются специфическими для данного предприятия (и поэтому из-за конкуренции предлагаются на рынке на выгодных условиях) или не являются основным направлением деятельности предприятия (и поэтому не могут быть причислены к основным стратегическим направлениям) [2].

Чтобы принять решение об аутсорсинге, необходимо предварительно сделать точные расчеты по сопоставлению собственных возможностей (главное — ответственность и затраты) и возможностей предполагаемого аутсорсера.

Если соотношение: *Затраты на собственное производство услуги / Затраты на приобретение услуги* > 1, то предпочтительнее приобретение услуги на стороне.

Большинство элементов структуры издержек, учитываемых при оценке логистических работ, которые фирма выполняет собственными силами или приобретает у внешних поставщиков услуг, включает [3]:

1. При внутреннем производстве работ:
постоянные капитальные затраты (+ складские мощности);
переменные затраты (зависящие от объема продаж);
затраты на оборудование;
административные расходы;
прямые расходы на оплату труда (в том числе водителей);
накладные расходы.
2. При приобретении из внешних источников:
транспортные расходы (в том числе тарифные ставки);
складские расценки (в том числе цена за кв.м.).

Как правило, выбор зависит от того, какая из сторон располагает большими возможностями для достижения экономии за счет масштабов операций (стратегический фактор).

В настоящее время известно несколько способов оценки стоимости логистических услуг на основе [4]:

- определения степени удовлетворенности клиента;
- создания добавленной стоимости в сфере потребления продукции;
- анализа общих издержек;
- анализа доходности услуг;
- реализации стратегической модели формирования прибыли;
- измерения стоимости акционерного капитала в системе товародвижения.

Однако, как упоминалось выше, такие факторы, как качество, доставка, надежность, ответственность, часто не могут быть определены количественно и должны учитываться отдельно. Существует множество факторов на предприятии, которые могут влиять на принятие решения об аутсорсинге:

снижение рисков и контроль (использование сертификатов качества ISO 9000-9004, которые предоставляет исполнитель заказа, и проведение через определенные промежутки времени проверки качества в сроки, оговоренные в договорах);

сервисные издержки (при передаче дополнительных к основному виду деятельности функций, например, логистические функции, можно достичь значительной экономии издержек);

совместимость информационных и коммуникационных систем предприятия с системами предприятия-партнера (для более быстрого и эффективного выполнения заказов в срок без серьезных затрат на программное и техническое обеспечение);

рыночное позиционирование провайдера на рынке (возможно, имеет смысл организовывать долгосрочные партнерские отношения с провайдером, который занимает важное место на рынке);

другие факторы (взаимное расположение поставщиков и потребителей материалов, численность и уровень квалификации собственного управленческого и транспортного персонала, возможности компании по приобретению в собственность или аренду транспортных средств, складов, наличие других филиалов в регионах).

Аутсорсинг является стратегическим решением, следовательно, и совершаемые ошибки чаще всего принимают стратегический масштаб. Это означает, что их устранение потребует значительного времени и существенных расходов.

Кроме того, при использовании базовой концепции общих издержек классификация основных видов издержек строится на естественной основе (по их "природе", например, заработная плата, оплата коммунальных услуг, арендная плата) и по организационным подразделениям, что не позволяет распознать или установить рамки операционной ответственности. Многие затраты, связанные с логистическими операциями, затрагивают несколько подразделений компании. Так, усилия по сокращению объема запасов снижают затраты на их содержание, но также могут привести к числу недопоставок или заказов, исполняемых частями, что, в свою очередь, приведет к увеличению транспортных расходов. Поэтому, чтобы оценить логистические операции, необходимо выделять затраты на выполнение отдельной работы или операции, поглощающей ресурсы, а не на организационные подразделения. Так, издержки, связанные с транспортировкой, включают прямые издержки (тарифные ставки, расходы на обслуживание), косвенные издержки (обязательства, не обеспеченные перевозчиком), административные расходы.

Для эффективной калькуляции издержек нужно точно определить конкретные затраты, которые следует включить в общую схему анализа. Кроме того, определить временные рамки для этих затрат. Наконец, затраты должны быть отнесены на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий. Также должен быть выявлен ориентир для принятия решения (минимум издержек, максимум или минимум определенного фактора). Методика может получить программную поддержку в виде автоматизированной системы. Однако очень важную роль при принятии решения играет стратегический фактор, который не просто учесть в программном продукте. Следует отметить, что группировка по видам работ может носить субъективный характер. Однако в конечном счете система оценки логистических издержек по видам работ важна прежде всего для менеджеров, которые берут ее за основу для принятия решений об аутсорсинге, и не требует, чтобы распределение логистических затрат по видам работ носило всеобъемлющий характер и было представлено в финансовых отчетах компании. Описанная методика использовалась для принятия решения об аутсорсинге логистических функций в действующей компании "КастрадеЭТС", которая сегодня успешно работает с несколькими провайдерами логистических услуг.

Заключение

Рассмотрим вопросы развития рынка логистических услуг в Республике Беларусь, особенности и перспективы его развития.

С огромными трудностями сталкиваются государства Центральной и Восточной Европы при реализации таких капиталовложений, которые хотя и являются приоритетными с точки зрения международных отношений, но могут не быть таковыми с точки зрения интересов отдельного государства [2]. Именно поэтому в Республике Беларусь первые логистические структуры были созданы только в 2003 г. — 28 февраля 2003 г. открылся логистический центр в Колядичах под Минском, 1 августа 2003 г. — центр логистики на базе бывшего таможенно-пограничного терминала "Брестгрузавтосервис".

К основным иностранным логистическим предприятиям в нашей стране относятся: DHL Worldwide Express, Service Center (услуги экспресс-доставки, грузоперевозки на всех видах транспорта); Interspe Hamann, Revival Express (перевозки грузовым автомобильным транспортом в области импортных и экспортных операций, складирование и услуги добавленной стоимости, сбыт и снабжение); Schenker (мультимодальные перевозки, складирование и услуги добавленной стоимости, распределение конечным потребителям по стране и логистические услуги по организации выставок); Thiel Logistik, Welz Brest (экспедиторские и транспортные услуги, складирование, снабженческая и сбытовая логистика); Wilhelm Kentner, AU Kentner-Bel-Logistik (доставка сборного груза, перевозки полностью или частично загруженным транспортом, распределение до конечного потребителя на местах); AsstrA Associated Traffic AG (услуги по доставке любых грузов всеми видами транспорта между странами СНГ, Прибалтики, Европы и Азии; глобальные комбинированные перевозки контейнерных и генеральных грузов, складирование, таможенное оформление, страхование и полное документальное сопровождение грузов). Отечественная компания "СТА Логистик" была создана в 2003 г. в Минске, изначально носила имя "Совтрансавто Логистик" и входила в альянс с одним из крупнейших транспортных европейских холдингов "Совтрансавто". В начале 2004 г. имевшееся соглашение об альянсе было расторгнуто. На настоящем этапе компания "СТА Логистик" является самостоятельным логистическим оператором на национальном, европейском и мировом рынках, призванным обеспечить максимальную надежность и высочайшее качество в обслуживании клиентов. Все это говорит о том, что рынок аутсорсинга развивается и дилемма "сделать или купить" становится актуальной и в Республике Беларусь.

На ряду со своими достоинствами аутсорсинг логистических услуг в нашей стране имеет ряд особенностей. Среди них можно выделить следующие:

для развития логистической компании нужны большие финансовые и материальные средства, однако отечественный рынок пока не имеет достаточной привлекательности для зарубежного инвестирования (здесь сказывается и имеющийся негативный опыт зарубежных компаний в наших странах); есть мнение, что массового интереса к логистике пока не наблюдается, потому что эффективность в этой области не является пока ключевым фактором в борьбе за лидерство рынка;

существующие фирмы, предлагающие услуги в сфере логистики и поддерживающие качество сервиса на мировом уровне, устанавливают относительно высокие цены на свои услуги;

проблема таможи, "превращающая любой бизнес, при котором товар пересекает границу, в авантюру с трудно предсказуемым исходом" (простои транспорта, потеря времени и как следствие денег);

очень часто аутсорсинг негативно отражается на служащих компании-заказчика, в частности приводит к увольнениям;

кадровая проблема, проблема поиска квалифицированного управленческого персонала среднего звена; отсутствие вузов, выпускающих специалистов в области логистики и, следовательно, общий низкий уровень образованности логистов на фирмах;

риски внешнего снабжения (потеря контроля, отсутствие обязательного страхования ответственности перевозчиков, незапланированные выплаты, трудность количественного определения экономии, вероятность привязки к устаревшей технологии);

глобальное отставание производственной и информационной базы (западные компании, выходя на новые рынки, принесут с собой новейшие технологии, и "ни одна современная цепочка поставок не потерпит "лоскутной" автоматизации компании").

Среди сценариев развития рынка логистических услуг можно увидеть несколько четких тенденций. Одним из первых изменений стало массовое появление западных логистических операторов. Другую тенденцию отмечает замдиректора департамента консалтинга аудиторско-консультационной группы "Развитие бизнес-систем" Вячеслав Наумов (Россия): "По мере развития платежеспособного спроса будет расти предложение качественных услуг со стороны международных компаний, хорошо оснащенных в техническом и технологическом отношении. Пожалуй, международные логистические провайдеры будут заинтересованы в создании альянсов так называемых местных партнеров. Местный партнер будет обеспечивать операционную часть (транспорт, складирование, др.), а зарубежный — информационную и управляющую плюс связь с зарубежными рынками. Это имеет смысл уже только для того, чтобы отечественные компании могли получить ценный опыт и рост мастерства"[5]. Эта тенденция четко просматривается на примере отечественной компании "СТА Логистик".

Сколько времени уйдет на формирование логистического рынка в Беларуси, сказать трудно. Главная цель перемен, которые должны произойти прежде всего в белорусской транспортной системе для интеграции с европейской транспортной системой, требует выделения и описания направлений развития, приоритетов и оценки реальных возможностей реализации запланированных мероприятий. Основные требования ЕС касаются открытия рынка перед конкуренцией и либерализацией перевозочных услуг, а также приспособления инфраструктуры к базовым стандартам качества. Белорусская система перевозок должна будет выполнить частично условия общего транспортного рынка. Так, в Республиканской целевой программе "Транзит" особое внимание обращено на создание трансграничной таможенной инфраструктуры, адекватной требованиям рыночной экономики и стран ЕС [2].

TECHNIQUE OF DECISION-MAKING ON APPLICATION OF OUTSOURCING AT THE ENTERPRISE

O.I. SHVED, E.N. JIVITSKAYA

Abstract

Outsourcing — the modern method of logistic allowing the organization to concentrate on performance the key activities and simultaneously to low an expense for performance of auxiliary processes. The urgency of outsourcing as way of optimization of business of the company is described. The technique of decision-making on application of outsourcing at the enterprise is described. Features, problems and prospects of development of outsourcing in the Republic of Belarus are analysed.

Литература

1. Швед О.И., Живицкая Е.Н. // Инженерный вестник. 2005. №1(20). С. 74-78.
2. Ивуть Р.Б., Нарушевич С.А. Логистика. Минск, 2004.
3. Бауэрскок Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. М., 2001.
4. Николаева С.А. // Логинфо. 2003. № 11.
5. Железная логистика // Секрет фирмы. 2004. №10.