

НАУКОВА РОБОТА

на тему:

**«ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ ЯК МЕХАНІЗМ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

ШИФР

«ЛІА-МЗЕД-41»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Концептуальні основи аутсорсингу.....	5
2. Розвиток аутсорсинової діяльності в сучасних умовах економіки.....	12
3. Застосування аутсорсингу як механізму підвищення ефективності логістичної системи підприємства.....	14
4. Логістичний аутсорсинг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.....	17
5. Застосування логістичного аутсорсингу як напряму підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «ВЕГА ЛТД».....	22
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	31
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Загострення та інтенсифікація конкуренції в різних бізнес-процесах, розвиток та всезагальне використання нових інформаційних технологій у всіх сферах життєдіяльності та бізнесу, прискорення транзакцій, швидке застарівання та зменшення життєвого циклу продукції, зростання вимогливості та потреб споживачів змусили фірми переглядати свої стратегії ведення бізнесу. Зазначені виклики зумовили залучення кваліфікованих фірм, яким передали частину своїх ділових функцій, включаючи логістичні. Аутсорсинг логістики став звичною практикою багатьох фірм не залежно від масштабів і сфер діяльності, що привернуло увагу багатьох дослідників.

На сьогоднішній день, в Україні ринок логістичного аутсорсингу переживає хвилю розвитку, адже створюється велика кількість підприємств і чільний відсоток з них, шукає кваліфікованих спеціалістів, які б могли управляти логістичними функціями за межами фірми.

Саме тому тема наукової роботи «Логістичний аутсорсинг як механізм підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства» є досить актуальною в сучасних висококонкурентних умовах.

Мета даної роботи – дослідження спонукальних чинників, переваг та недоліків застосування аутсорсингу в логістиці фірми, а також вдосконалення методики прийняття управлінських рішень щодо передачі логістичних функцій в аутсорсинг в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Для досягнення поставленої мети варто вирішити такі завдання:

- дослідити концептуальні основи аутсорсингу;
- визначити діяльність аутсорсингу в логістичній системі;
- проаналізувати доцільність використання аутсорсингу задля забезпечення ефективної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити ринок логістичних провайдерів;
- виявити переваги і недоліки логістичного аутсорсингу в сучасних умовах;

- порівняти ефективне використання аутсорсингу в діяльності іноземних і вітчизняних організацій
- проаналізувати тенденції розвитку аутсорсингу в сучасному економічному світі
- розробити розрахункову методичку діяльності ПП «ВЕГА ЛТД.

Об'єктом дослідження виступає логістична діяльність та логістична система підприємства

Предметом дослідження є логістичний аутсорсинг як механізм підвищення ефективності в процесі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Теоретичною основою наукової роботи стали дослідження закордонних та вітчизняних науковців з питань методів оцінки ефекту від аутсорсингу. Великий внесок у вивчення даної проблеми внесли Логіненко О.Л., Софріков А.В., Сіняєв В.В, Плахута Г.А., Анікін Б.А., Заводовська І.І., Желінський Ю.А. та ін..

Наукова робота складається зі вступу, чотирьох пунктів, висновків, списку використаних джерел та анотації. Роботу викладено на 30 сторінках машинописного тексту.

1. Концептуальні основи логістичного аутсорсингу

У сучасних мінливих, динамічних, конкурентних умовах зовнішнього середовища більшість компаній шукають способи покращення ефективності всіх сфер функціонування, зокрема ці рішення стосуються і логістики. Базовим показником діяльності підприємства є управління ланцюгом поставок у гарантуванні потоку матеріалів та інформації по всьому ланцюгу поставок фірми. Відповідно, вони стають краще зосередженими та більш спеціалізованими за допомогою аутсорсингової діяльності, далекої від їх основної діяльності.

Для більшості підприємств логістика не є провідною бізнес-компетенцією, але при цьому потребує багато ресурсів і уваги на утримання логістичного відділення. Зазвичай, свій відділ логістики – це не завжди високий рівень логістичного обслуговування і низькі логістичні витрати. І до цього ж наймані працівники постійно вимагають збільшення заробітної плати, яка не завжди відповідає бажаним результатам і компетенції працівника. Відповідно, інколи рентабельніше передати логістику на аутсорсинг.

Аутсорсинг в логістичній діяльності підприємства полягає в передачі діяльності даного напрямку третій стороні, тобто постачальнику логістичних послуг. В ролі аутсорсера може бути, як одне підприємство, так і декілька компаній, завдяки яким можливе зменшення витрат на логістику.

З часом підприємства приходять до висновку, що без взаємодії досвідчених фахівців логістики покращити бізнес-процеси в даній сфері практично нереально. Колись підприємства розвивали логістичний напрямок, вкладаючи велику кількість коштів в підготовку працівників, складів і т.д., та з часом прийшли до висновку, що аутсорсинг логістики – це чи не найоптимальніший варіант зменшення витрат. Аутсорсинг логістичної діяльності спричинює зростання ефективності від 9% економії та 15% підвищення потужностей та якості [13].

Фірми в питаннях логістики завжди обирають одну із двох альтернатив – виконувати логістичні функції самостійно чи їх передавати. Багато підприємств не віддають послуги логістики на сторону з особистих причин. Вони створюють свої власні відділи. Найчастіше це відбувається в компаніях, де для власника важливо зберігати логістичні схеми в унікальному вигляді.

Для уточнення поняття логістичного аутсорсингу у літературі розроблено кілька його визначень. Так, наприклад, Sink and Langley (1997) та Millen et al. (1997 р.), визначають, що логістичний аутсорсинг - це використання зовнішніх постачальників для виконання деяких або всіх логістичних послуг фірми, які традиційно здійснюються самостійно. Розглянуті означення підтримують [14], які додали, що логістичний аутсорсинг стає все більш сильною тенденцією в сучасних фірмах через значну кількість переваг, які він приносить. У даному дослідженні у зв'язку із зростанням ролі логістичного сервісу були виявлені різноманітні рушії та проблеми цього розвитку.

Аутсорсинг – одна із найбільш успішних моделей бізнесу, яка являє собою передачу неосновних функцій організації і всіх активів, які пов'язані з ними, в управління аутсорсеру.

У зв'язку з багатопрофільністю даного поняття питання логістичного аутсорсингу(аутсорсингу логістичного рішення) розглядається з точки зору таких теорій, як:

1. Теорія на основі ресурсів (RBT).
 2. Теорія мережі (NT).
 3. Економіка вартості транзакцій (TCE).
1. Теорія, заснована на основі ресурсів.

RBT розглядає фірму як сукупність ресурсів, котрі розподілені між ними неоднорідно [15]. Оскільки сутність логістики в найширшому значенні визначається як оптимізація управління матеріальним і супутніми йому інформаційним і фінансовим потоком, а термін "ресурси" стосується не лише матеріальних активів, таких як матеріали, склади, обладнання та заводи, але й нематеріальних активів, таких як знання, ноу-хау та організаційні активи.

Відповідно до цієї теорії фірма повинна забезпечити ефективний потік правильного типу ресурсів із свого оточення з метою виживання на ринку, підвищення конкурентоспроможності та стійкості [16].

Передача логістичних послуг в аутсорсинг дозволить фірмі отримати доступ до широкого спектру ресурсів, якими вона не володіє, підтримувати конкурентоспроможність на ринку та отримувати доступ до додаткових ресурсів. Однак факт доступу до додаткових ресурсів не повністю пояснює причину, по якій фірми передають свої логістичні послуги постачальникам логістичних послуг, що веде до Теорії мережі (NT).

2. Теорія мережі (NT).

Ефективність логістичної активності визначається синергетичним ефектом складових елементів логістичного ланцюга і логістичної системи, а також правильною побудовою системи їх взаємодії. Теорія NT вказує на те, що аутсорсинг дозволяє фірмі керувати ланцюгом постачання як єдине ціле через застосування побудови відносин та координації мережі. Відповідно виникає необхідність в обміні ресурсами між фірмами [17]. Зазначена теорія вказує на те, що завдяки побудові системи та створенню зв'язків та взаємодій між фірмами, вони можуть отримати необхідні (і відсутні) ресурси. Увага зосереджується на формуванні альянсів між фірмами.

3. З точки зору економіки вартості трансакцій рішення фірми щодо передачі аутсорсингу своїх логістичних послуг засноване на мінімізації суми трансакційних та виробничих витрат. Дана теорія заснована на позиції, що аутсорсинг постачальника логістичних послуг відбуватиметься тоді, коли є можливість зменшити трансакційні витрати. Визначений принцип був пояснений [18], який зазначив, що у випадку низьких трансакційних витрат фірма буде звертатися до послуг аутсорсера, якщо ж дані витрати будуть високі, то фірма буде здійснювати керівництво даною активністю власноруч.

Проте дана теорія не пояснює всіх логістичних процесів та пов'язаних з ними рішень.

Основні причини, що спонукають до передачі функцій на аутсорсинг, є такі [6]:

- нестача особистих ресурсів;
- потреба у лімітації витрат;
- необхідність зосередитися на більш основних видах зайнятості;
- прагнення отримати конкурентні переваги.

Варто згадати ще дві причини:

а) керівництво організації не знає, як діяти далі:

- не спостерігається майбутня перспектива розвитку даного напрямку діяльності;
- підприємство, в загальному, починає втрачати власну ринкову привабливість.

б) керівництво фірми не може чітко сформулювати вихід з існуючої ситуації.

У цілому, аутсорсинг ефективний за умов коли:

- є досить відпрацьованим процесом з великою історією вдалих і вигідних контрактів;
- дає можливість отримати покращення, які майже нереально досягнути за допомогою простого підрозділу;
- покращує діяльність організації і виділений процес;
- пропонує нагляд над витратами, який неможливий діями внутрішнього підрозділу;
- лімітує непередбачені витрати;
- покращує якість обслуговування;
- дозволяє бути конкурентоспроможним;
- дає можливість зосередитися на провідних видах діяльності і джерелах прибутку;
- є ефективним способом зміни корпоративної культури;
- пропонує якість, яку важко досягнути внутрішнім підрозділам;
- передбачає гнучкий підхід до кількості працівників;

- надає можливість покращити власні знання.

Досить часто поняття "аутсорсинг", використовують у контексті вирішення проблеми "виробляти чи купувати" [1]. Але теперішнє пояснення аутсорсингу виходить з більш загального його значення – як способу ведення бізнесу, за яким виконання другорядних ролей підприємства передається іншій зовнішній організації. Дана організація здатна дієво використовувати усі надані їй ресурси в інтересах підприємства-замовника.

Існуючий досвід свідчить, що застосування аутсорсингу буде найбільш доречним у випадках коли:

- з'явилася потреба у неабияких трудових та матеріальних ресурсах;
- діяльність організації у різних сферах не надто пов'язана між собою;
- виконання роботи вимагає використання досвіду та професійних знань;
- діяльність компанії підпадає під різкі коливання ринку, що призводить до значних витрат на навчання персоналу;
- досить стрімко змінюється технологія, що належно вимагає великих інвестицій.

Окрім цього, аутсорсинг – це значний контроль витрат. Його реалізація забезпечує:

- більш суворий контроль витрат у цілому;
- більша прозорість справжніх витрат на управління бізнесом і його процесом;
- сервіс-провайдер залучає власний персонал до реалізації проекту у міру його необхідності;
- співпраця організації з сервіс-провайдером забезпечує зменшення витрат, які використовуються на інфраструктуру, інструменти тощо.

Фахівці часто виділяють декілька видів аутсорсингу. Це зокрема:

- аутсорсинг бізнес-процесів. Передбачає делегування завдань, які не пов'язані з основним видом роботи, для реалізації іншої компанії;

- виробничий аутсорсинг. Наприклад, використання послуг іншої організації для допомоги у створенні товару;
- IT-аутсорсинг;
- бухгалтерський аутсорсинг;
- виробничо-господарський аутсорсинг;
- аутстафінг - надання працівників для виконання поставлених завдань на певний узгоджений період.

Часто аутсорсинг використовується для розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу. Зокрема:

- організація та проведення наукових, дослідних і аналітичних робіт на теми підприємництва;
- проведення заходів щодо навчання підприємців;
- розробка програм щодо розвитку організацій інфраструктури для підтримки малого та середнього бізнесу;
- створення практичних посібників та навчальних матеріалів за спеціальними напрямками.

Для закріплення алгоритмів роботи між підприємством-замовником і аутсорсинговим агентством укладається контракт, в якому зазначається наступна інформація:

1. Імена, адреси сторін, термін дії контракту, опис видів діяльності клієнта, які переходять під управління приймаючою стороною.
2. Інструкції для менеджменту, визначається коло прав та обов'язків кожного менеджера.
3. Характеристика всіх підрозділів, які у відповідності до цієї угоди переходять у відповідальність постачальника, а також ті, які залишаються в організації клієнта.
4. Умови закінчення дії контракту та його розрив.
5. Термін проведення переговорів щодо продовження угоди.
6. Умови розподілу ризику та / або прибутку.

7. Шляхи вирішення проблем, які можуть виникнути під дією зовнішніх (незалежних, непередбачуваних) чинників, наприклад змін у законодавстві, та шляхи впливу на реалізацію угоди.

8. Характеристика всіх виплат і компенсацій, належних постачальнику послуг і клієнтові.

Аутсорсинг виступає новим прогресивним методом організації управління діяльністю, який забезпечує передачу функцій, які не стосуються основного виробництва, аутсорсинговим компаніям, що спеціалізуються саме на цьому і забезпечені висококваліфікованим персоналом [8].

Запровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах – це новий вид співробітництва, який дозволить підприємствам якомога ефективніше здійснювати свою економічну діяльність, вивільнити додаткові ресурси і спрямувати їх на розвиток підприємства, а також посилити конкурентні позиції на ринку. Подальшого вдосконалення потребують питання оцінки економічної ефективності впровадження аутсорсингу на підприємствах, розвитку законодавства України в цій сфері, а також врегулювання механізму довіри до постачальників аутсорсингу.

Аутсорсинг знаходиться на початковому рівні в Україні, що дозволяє їй використовувати його як базу для покращення системи управління більшості організацій, яким ще не притаманне використання подібного досвіду.

На нашу думку, найбільш перспективною є сфера логістики, яка збагачена прогресивними та цілеспрямованими професіоналами, які готові пристосовуватись до впровадження нових інструментів управління та ризикувати з метою реалізації стратегічних цілей.

Зважаючи на значний потенціал в сфері логістики та технічного забезпечення, доцільним було б відкриття виробничих підрозділів всесвітньо відомих компаній в Україні. Такий вид кооперації приніс би прибутки для обох сторін – великі компанії зекономили б значні кошти на оплаті праці, а цілеспрямована молодь відкрила б для себе нові можливості для реалізації свого потенціалу в умовах міжнародного співробітництва.

2. Розвиток аутсорсингової діяльності в сучасних умовах економіки

Аутсорсинг є сучасним способом співпраці різноманітних суб'єктів економіки, що дозволяє отримати взаємовигідні позитивні результати у короткотерміновому та у довготерміновому періоді. В розвинених країнах та в Україні дана кооперація збільшує шанси та перспективи потужного розвитку економічної діяльності. При цьому є важливим обрати для будь-якої угоди й обставини таку форму аутсорсингу, яку буде найбільш оптимальною.

В країнах Європи визначається значимий рівень обсягів тих логістичних функцій, які передані на реалізацію аутсорсинговим фірмам, зокрема: 61% - у сфері обслуговуванням транспортом, 35% – у складському господарстві, 25% займають інформаційні системи, 15% – у реверсній логістиці, 13% – в управлінні флотом, 11% – у кастомізації, 8% – у сфері управління запасами, 6% – для облікової звітності замовлень, 5% – для підтримки клієнтів.

Головними перешкодами на шляху розвитку аутсорсингу в Україні є мінімальна державна підтримка, неспроможність для ефективного контролю за діяльністю провайдера, неможливість передбачити його економічний стан. Одним з головних недоліків є партнерські відносини, що можуть виявитись ненадійними.

Крім того, державна підтримка прогресування аутсорсингу є достатньо важливою в сучасних економічних умовах[9]. Наприклад, завдяки державній підтримці та державним структурам розвитку Індія і Ірландія стали провідними світовими лідерами на ринку аутсорсингу. Не дивлячись на перешкоди на шляху розвитку аутсорсингу в Україні, існує ряд переваг, які сприяють проведенню аутсорсингових операцій в нашій країні, зокрема: більш низька оплата праці порівнюючи з країнами Європи і США; велика кількість безробітних кваліфікованих кадрів; володіння й сприйняття іноземних мов на високому рівні.

Аутсорсинг виступає впливовим фактором щодо ефективності функціонування підприємств, він є істотним елементом в зниженні витрат в їх діяльності. Також аутсорсинг впливає на конкурентну позицію підприємств.

Виділяють переваги та недоліки аутсорсингу як економічної діяльності [7]. Загальними перевагами логістичного аутсорсингу виступають такі наступні складові:

- чіткий розподіл ризиків;
- бізнес-процеси та шляхи підвищення їх ефективності;
- скорочення кількості витрат завдяки зменшенню чисельності кадрів.

Існують також управлінські переваги логістичного аутсорсингу, а саме:

- здатність покращення контролю управління;
- можливість становлення потенціалу росту й виключення усіх передбачуваних обмежень;
- перспектива опосередкування уваги й необхідних ресурсів на основній діяльності, на задоволенні вимог клієнтів та на цілях компанії.

Щодо техніко-технологічних переваг, слід відзначити наступні:

- доступ до вирішення завдань вищого рівня, використання необхідних для цього технологій;
- надійне обслуговування і можливість підвищення його якості.

Для запровадження аутсорсингу в нашій країні, перш за все, варто позбутись від тих перешкод, що призводять до несприятливих умов його розвитку. Такими перешкодами можуть бути: невпевненість щодо нерозголошення таємниць підприємства працівниками інших компаній, сумніви стосовно їх професіоналізму. Проте ті керівники, які не спроможні довіритись стороннім фірмам, не зважають на той факт, що такі організації, завдяки вузькій спеціалізації, забезпечені професійними кадрами, які співпрацюють з багатьма фірмами та оперують досвідом роботи у різноманітних сферах діяльності.

3. Застосування аутсорсингу як механізму підвищення ефективності логістичної системи підприємства

1.1. Можливості логістичного аутсорсингу.

Якщо рада директорів прийняла рішення провести аутсорсингову діяльність, то потрібно визначитися з питанням, наскільки сильно підприємство хотіло б «прив'язати» себе до майбутнього зовнішнього партнера. Тут йдеться про те, до якого виду співпраці прагне підприємство – до ієрархічної або ринково орієнтованої.

При ієрархічній кооперації виникає дуже велика взаємозалежність, що на практиці являє собою співпрацю між головною і дочірньою фірмами. Якщо ж робота організована за типом відносин між зовнішніми партнерами, то їх визначають як ринково орієнтовані.

Велике значення має той факт, на який період часу створюються ці відносини – довгостроковий або короткостроковий або це взагалі буде разове об'єднання. Необхідно врахувати: чим більше часу співпрацюють партнери між собою, тим більше підприємств взаємодіє у процесі їхньої діяльності [3]. До того ж, у випадку довгострокових об'єднань достатньо складно достроково припинити дію угод. Це можливо тільки у випадку значних фінансових втрат.

Варто розуміти, що ухвалення рішення про аутсорсингову співпрацю являє собою значне втручання в структуру підприємства. Тому доцільно добре підготуватися і ретельно оцінити всі шанси і ризики.

У цій співпраці є дуже важливою форма договорів, яка укладається між партнерами, адже у разі невиконання контрактних зобов'язань кожен з них повинен домагатися відшкодування збитку [5].

Вагомим недоліком є те, що витрати, які виникають при здійсненні контролю за виконанням певного бізнес-процесу, можуть бути оцінені лише приблизно. Проблеми якості можна регулювати, здебільшого, за допомогою впровадження низки дій щодо управління якістю, в основі якої лежать, наприклад, логістичні показники.

Для аналізу витрат потрібно залучити відповідний інструментарій, який відобразить витрати по кожному рішенню і оцінюватиме їх.

1.2. PL-провайдерство та рівні логістики

Логістичні провайдери – підприємства, які надають комплексні логістичні послуги. Різні провайдери відрізняються за технологічним рівнем та спектром послуг [10].

Логістикою першого рівня (1PL) називають внутрішню логістику, у якій всі послуги з транспортування, зберігання та інших операцій зосереджені всередині організації – замовника. 1PL-провайдери не являються логістичними посередниками, адже всі функції виконує вантажовласник.

Зовнішньою являється логістика другого рівня (2PL), що виконує звичний спектр послуг, які пов'язані із транспортуванням та складуванням. 2PL-провайдери виступають логістичними посередниками.

До них можна віднести: транспортні компанії; митні брокери; експедитори; митні склади; склади тимчасового зберігання; агенти; складські комплекси і вантажні термінали тощо. 2PL-провайдери володіють вузькою спеціалізацією, але, незважаючи на це, в них є перевірені бази даних та досвід роботи в окремих сферах. Провайдери другого рівня зазвичай працюють на місцевих або регіональних ринках.

Логістика третього рівня (3PL) являється зовнішньою логістикою, що об'єднує усі логістичні послуги у один єдиний комплекс, що включає такі додаткові послуги, як зберігання вантажу, проектування та розроблення різноманітних інформаційних систем, використання послуг помічників тощо.

3PL-провайдером прийнято називати посередника, який надає клієнтам комплексні логістичні послуги. Підприємства даного типу беруть під власний контроль декілька або й усі логістичні функції. Такі логістичні посередники працюють, зазвичай, на міжрегіональних аренах на основі довгострокових договорів.

Логістика четвертого рівня (4PL) об'єднує і зовнішню і внутрішню логістику. Головною відмінністю 4PL-провайдерів від 3PL-провайдерів є застосування системного підходу щодо управління усіма логістичними процесами замовника. Ці логістичні провайдери працюють на світових ринках на умовах стратегічного партнерства.

Логістика п'ятого рівня (5PL) - це Інтернет-логістика. PL-провайдер надає увесь комплекс послуг за рахунок використання світової мережі. Це «віртуальний» партнер, у якого, з однієї сторони, є вся інформація про можливості учасників мережі, а з іншого – ІТ-продукт, що дає можливість будувати найоптимальніші ланцюги у логістичних системах.

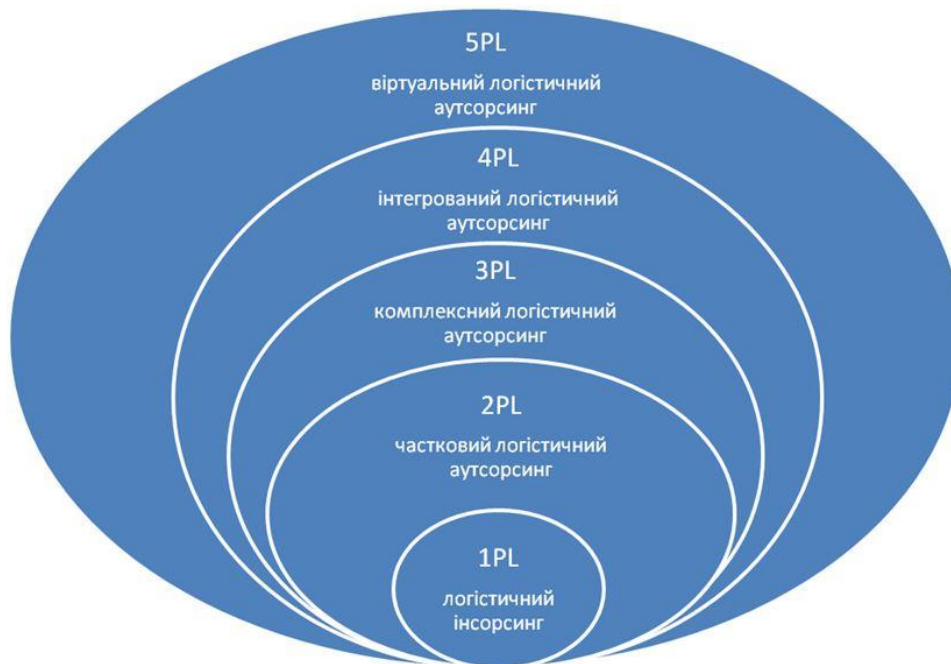


Рис. 2.1. Взаємозв'язок PL-провайдерів за спектром послуг [2].

Диференціація постачальників логістичних послуг на певні здійснюються на основі визначення кваліфікації учасників цього сектору та різноманітність ситуацій, що виникають. На початковому етапі співпраці постачальники логістичних послуг розглядаються як "субпідрядники", в інноваційному та творчому підході в процесі взаємодії вони стають "співавторами" і навіть "дизайнерами" та "менеджерами" ланцюга поставок. На рис.2.2. наведено характеристику основних постачальників послуг логістичного обслуговування.

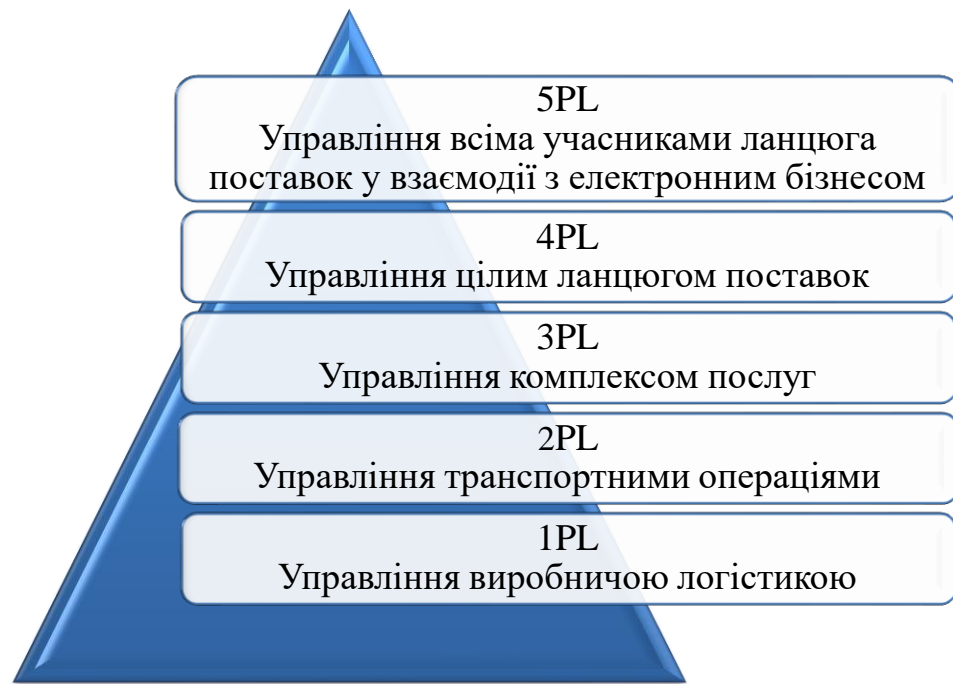


Рис.2.2. Характеристика типів постачальників логістичних послуг

Проведені дослідження існуючих праць свідчать про те, що вся увага приділяється фірмам, які користуються логістичними послугами, проте мало уваги приділяється саме аутсорсерам, які надають ці послуги. Ефективність логістики, і, зрештою, ефективність діяльності підприємства визначається саме завдяки ефективній взаємодії всіх учасників процесу.

4. Логістичний аутсорсинг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємством

Зовнішньоекономічна діяльність передбачає діяльність підприємств за межами країни перебування, що супроводжується збільшенням ризику і невизначеності. Це зумовлює використання логістичного аутсорсингу на закордонних ринках.

Якщо компанія має торговельно-економічні зв'язки із зарубіжними постачальниками або планує вийти на іноземні ринки із власною продукцією, виникає необхідність у пошуку персоналу, який буде управляти зазначеними процесами. У випадку стратегічної орієнтації компанії на зовнішні ринки доцільним є створення власного відділу із відповідними міжнародними фахівцями. Але що якщо у послугах зовнішньоекономічної діяльності виникає потреба лише інколи, відповідно утримання такого відділу є невиправдано затратно. Найкращим варіантом вирішення цієї проблеми є аутсорсинг зовнішньоекономічної діяльності.

Аутсорсинг зовнішньоекономічної діяльності передбачає передачу організаційних та технічних процесів, пов'язаних із придбанням імпортованих товарів та їх реалізацією на експорт сторонньої компанії - аутсорсеру. Перевагами такого підходу є вивільнення додаткових ресурсів компанії (фінансових, кадрових, часових), які спрямовуються на розвиток виробництва та бізнесу. По суті, логістичний аутсорсинг представляє собою передоручення сторонній спеціалізованій компанії всіх робіт, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

Переваги аутсорсингу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності:

1. Краще розуміння ринку та особливостей споживчого попиту (смаків і уподобань споживачів).
2. Економія витрат на реєстрацію компанії, відкриття офісу, пошук персоналу та виплати заробітної плати, сплату податків.
3. Отримання широкого спектру логістичних послуг.
4. Зростання обсягів реалізації продукції внаслідок чого створення повноцінного торгового підприємства.
5. Зменшення (звільнення) сплати певних валютних платежів, валютного та митного контролю.

Надання логістичних послуг при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності:

- вибір іноземних постачальників та здійсненні закупівлі товарів;

- оформлення документів;
- організація зберігання товару на складах із комплексом додаткових послуг;
- відстеження балансу в режимі реального часу;
- прогнозування та готовність до зростання попиту;
- контроль переміщення товарів у режимі онлайн-системи WMS;
- транспортна логістика та страхування вантажу.

Зовнішньоекономічні операції, які зазвичай здійснюють аутсорсери:

- підготовка та управління зовнішньоекономічними контрактами;
- надання митних та брокерських послуг;
- підготовка необхідних дозволів на імпорт та експорт;
- сертифікація товарів;
- вибір найбільш ефективної торгової схеми;
- робота з регулюючими органами;
- валютні операції;
- сплата ПДВ та інших митних платежів.

Вирішення питань, пов'язаних з митним оформленням потребує великого досвіду роботи, наявності кваліфікованого персоналу. Такий комплекс дозволяє розробити найкращі варіанти організації поставок та митного оформлення.

Таким чином, логістичний аутсорсинг дозволяє компанії зменшити витрати, підвищити ефективність роботи щодо пошуку закордонних партнерів, прискорити процеси завдяки комплексному вирішенню питань транспортування, приймання товарів та їх швидкого митного очищення.

Враховуючи вагомість та складність цього питання, прийняття управлінського рішення щодо впровадження аутсорсингу в зовнішньоекономічну діяльність підприємств повинно бути ретельно виваженим та обгрунтованим.

При визначенні потреби в логістичному аутсорсингу пропонується використовувати модель прийняття управлінського рішення про можливість

впровадження логістичного аутсорсингу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис. 4.1).

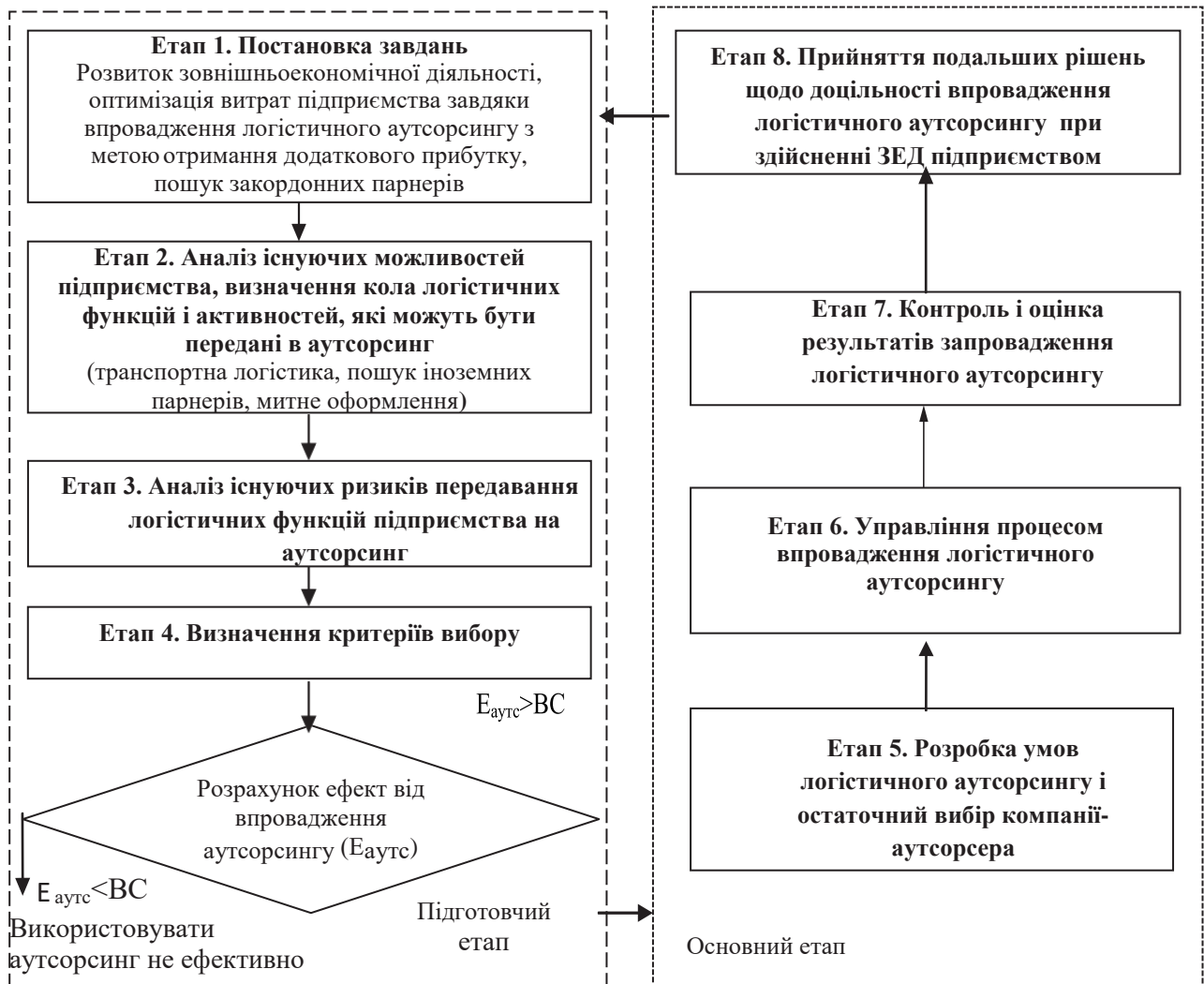


Рис. 4.1. Модель прийняття управлінського рішення про можливість впровадження логістичного аутсорсингу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства *

*Розроблено автором на основі [12]

У відповідності до рис. 4.1, процес прийняття рішення про можливість застосування логістичного аутсорсингу здійснюється у два етапи – підготовчий і основний. На початковому стані визначаються завдання, серед яких є розвиток зовнішньоекономічної діяльності, оптимізація витрат підприємства завдяки впровадження логістичного аутсорсингу з метою отримання додаткового

прибутку, пошук закордонних партнерів. Ці всі задачі можуть бути успішно вирішені при застосуванні аутсорсингу.

На етапі аналізу снуючих можливостей підприємства необхідно визначити коло логістичних функцій і активностей, які можуть бути передані в аутсорсинг, зокрема це стосується транспортної логістики, пошуку іноземних партнерів, митного оформлення та ін.. передача цих функцій може бути повна (передача в аутсорсинг усіх логістичних функцій підприємства) або часткова (лише окремі функції, наприклад, транспортна логістика.)

Наступний етап вимагає досконалої оцінки можливих ризиків від прийняття рішення про використання аутсорсингу, а також визначення її економічної обґрунтованості. Серед таких інструментів виділяють модель McKinsey, методика «Price Warehouse Coopers», модель BCG (запропонована Ш. Дертнінгом), матриця аутсорсингу Д. Хлебнікова, матриця, запропонована Є.В. Мітрофановою, методичний підхід М. В. Татьянок, методика Ю. А. Желінського. Характеристика методик наведена в додатку А

Дані методи методики дозволяють здійснити оцінку за комплексом параметрів, але жодна з них не дає загальної оцінки з урахуванням усіх значущих критеріїв. Також не враховує людський фактор при передачі важливих (можливо і вирішальних) функцій власної фірми в управління сторонньою організацією.

Ризики (недоліки) застосування логістичного аутсорсингу проявляються у наступному[11]:

- зростання кількості витрат у зв'язку з передачею численних процесів і функцій на аутсорсинг;
- значні витрати, використані з метою збереження взаємодії з постачальниками, що надають послуги аутсорсингу;
- неможливість передбачення банкрутства аутсорсингової компанії;
- вдосконалення професійних навичок фахівців інших підприємств аніж власних кадрів;

– обмеженість у визначенні законодавчого регулювання логістичного аутсорсингу.

При визначенні ефективності від запровадження логістичного аутсорсингу необхідно враховувати і альтернативну вартість, тобто можливості використання вивільнених коштів на інші сфери діяльності компанії. Доцільним є використання лише часткової передачі (лише певних логістичних функцій) в аутсорсинг і, при умові ефективної співпраці, нарощення активностей в майбутньому. Проте на всіх етапах запровадження аутсорсингу в логістиці необхідний всебічний контроль і оцінка результатів запровадження логістичного аутсорсингу.

Найважливішим чинником при вирішенні питання щодо аутсорсингу в логістичній системі підприємства є можливість ефективної організації господарської системи.

5. Застосування логістичного аутсорсингу як напряму підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «ВЕГА ЛТД»

У відповідності до розробленої моделі прийняття управлінського рішення про можливість впровадження логістичного аутсорсингу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства розраховуємо ефективність від запровадження аутсорсингу. Для цього ми використаємо методика Желінського Ю.А. [19].

Згідно з цією методикою для оцінювання ефективності аутсорсингу обчислюється сума доходів та витрат в окремих сферах фірми після та перед впровадженням аутсорсингу. В результаті різниця між загальними прибутками й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці доходів і витрат перед його впровадженням.

Розробляємо формулу:

$$E_{\text{аутс}} = (P2-V2) - (P1-V1),$$

де: **P1** – загальні прибутки до впровадження аутсорсингу.

V1 – загальні витрати до впровадження аутсорсингу.

P2 - загальні прибутки після впровадження аутсорсингу.

V2 - загальні витрати після впровадження аутсорсингу.

Оцінка логістичного аутсорсингу підприємства ПП «ВЕГА ЛТД» проводиться за методом, у якому поєднується зміна доходів та витрат підприємства.

Дана група методів відповідає загальновідомому підходу для оцінювання результативності на основі змін доходів і витрат та є досить простою для застосування.

Приватне підприємство «ВЕГА ЛТД» засновано 08 травня 2008 року. Основними видами діяльності підприємства є: оптова торгівля зерном та кормами для тварин, виробництво рослинних масел для технічних цілей та діяльність вантажного автомобільного транспорту. На підприємстві працює 20 працівників.

Підприємство реалізовує продукцію, як на внутрішньому ринку, так і здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Експорт продукції відбувається до таких країн як Литва, Естонія, Польща, Чехія, Білорусь, та Молдова, та не перевищує її реалізацію на внутрішньому ринку, в основному через жорстку політику, та квотування Європейського Союзу. У країнах Євросоюзу з рослинних масел виробляють біодизель, а з вторинної сировини, тобто жмиху, - корма для тварин, які потім повертаються в Україну під виглядом преміксів, та білково-вітамінних мінеральних добавок.

Також підприємство надає послуги з вантажних автомобільних перевезень наливних, сипучих, та збірних вантажів, до таких країн як Австрія, Німеччина, Нідерланди, Греція, Болгарія, Румунія, Чехія, Словачія, Польща, Литва, Латвія, Естонія, Молдова, Білорусь. В основному з України експортуються олії, сокові концентрати, джеми, зернові культури, дошка, меблеві заготовки, дрова та паливні брикети (пелети). В Україну завозяться

мінеральні добрива, листові метали, соди, готові соки, корма для тварин, нітрогліцерин та ін..

Серед основних негативних чинників що впливають на роботу підприємства в цілому є: корупція в митних органах, корупція в Укртрансбезпеці, що пов'язано з видачею дозволів республіки Польща та Австрії, залучення кредитних коштів під дуже високі відсотки.

Підприємство має намір укласти угоду щодо аутсорсингу транспортної логістики з польським підприємством, яке надає диспетчерські послуги та мінімізує холості пробіги транспорту, які довгий час впливали на діяльність транспортного відділу та приводили до збитків. У майбутньому підприємство планує віддати на аутсорсинг реалізацію продукції на зовнішні ринки.

Щоб зрозуміти суть і причини віддачі певних функцій компанією «ВЕГА ЛТД» на аутсорсинг розглянемо наступний приклад.

Автопоїзд (автомобіль ДАФ та автоцистерна) здійснює рейс за маршрутом «Чортків (Україна) – Орхей (Молдова) – Волькерсдорф (Австрія)». З Молдови в Австрію перевозиться яблучний концентрат. Визначаємо витрати з розрахунку: $24 \text{ т} * 110 \text{ євро}$ (вартість 1 тонни перевезення) = $2640 \text{ грн} * 26,9$ (курс євро) = 71016 грн.

1. ДП – $1000 \text{ км} * 0,38$ (розхід на 100 км з вантажем) * 26,9 (курс євро) = 10 222 грн.

2. Страхування «Зелена карта» = 2000 грн.

3. Дозволи:

- Молдова (1 шт) = 500 грн.

- Транзит з Молдови через Україну = 2690 грн.

- Польща (1 шт) = 190 грн.

- Чехія (1шт) = 170 грн.

- Австрія (2 шт - в'їзд/виїзд) = 610 грн.

4. Плата за проїзд доріг автомобілями з класом екологічної безпеки не нижче «Євро 5» :

- Молдова – 0 грн.

- Польща – 880 км.*0,27 злотих (проїзд доріг автомобілями з класом екологічної безпеки не нижче «Євро 5») = 238 злотих * 6,357 (курс валют) = 1513 грн.

- Чехія – 340 км.*3 крони = 1020 крон*1,07 (курс валют) = 1091 грн.

- Австрія – 202км.*0,4 євро = 81*26,9 (курс валют) = 2179грн.

5. З/П водія – 71016 * 0,14 (відсоток з/п) = 9942 грн.

6. Холостий пробіг – 1000 км.*0,22 (розхід на 100 км без вантажу)*26,9 (курс євро) = 5918 грн.

7. Амортизація автопоїзда за один рейс = 4810 грн.

8. З/П бухгалтера, директора, 2 слюсарів, діловода та механіка разом з відрахуваннями – 750 грн за один рейс.

Валові витрати по даному маршруту склали 42585 грн.

До того як підприємство планує віддати транспортну логістику на аутсорсинг для мінімізації холостих пробігів, автопоїзд повертався на Україну без вантажу, що зменшувало прибуток і навіть, інколи, призводило до збитків.

Отже, вирахуємо прибуток до віддачі логістики на аутсорсинг.

71016 - 42585 = 28431 грн. – чистий прибуток.

Після віддачі на аутсорсинг автопоїзди повертаються назад з іншим вантажем. Розглянемо приклад, де з Австрії повертається автомобіль і в Чехії завантажується гліцерином 24 тонни * 95євро/тонна * 26,9 (курс євро) = 61332 грн.

Маршрут «Волькерсдорф (Австрія) – Зноймо (Чехія) – Дубно (Україна)».

Визначаємо витрати .

1. Мийка цистерни – 140 євро*26,9 (курс євро) = 3766 грн.

2. Витрати на маршрут «Волькерсдорф (Австрія) – Зноймо (Чехія)» - 170 км.*0,22(розхід на 100 км без вантажу)*26,9 (курс євро) = 1006 грн.

3. Витрати на маршрут «Зноймо (Чехія) – Дубно (Україна)» - 905 км.*0,38 (розхід на 100 км з вантажем) * 26,9 (курс євро) = 9251 грн.

4. Мито за вїзд в Україну – 620 грн.

5. З/П водія – 8300 грн.

6. Мийка цистерни 2 – 1600 грн.
7. Амортизація автопоїзда за один рейс = 4810 грн.
8. З/П бухгалтера, директора, 2 слюсарів, діловода та механіка разом з податками – 750 грн за один рейс .

Згідно з договором про аутсорсинг логістики №1608/18 від 01.08.18 р.: «Аутсосер отримує 10% прибутку від вартості знайденого ним перевезення за вирахуванням витрат, пов'язаних з холостим переїздом автопоїзда до місця завантаження».

Виходячи з вищенаведеного, прибуток аутсосера складе: $61332 - 1006$ (витрати пального на маршрут «Волькерсдорф (Австрія) – Зноймо (Чехія)») = 60326 грн.*10% = 6033 грн.

Валові витрати по даному маршруту складатимуть 30576 грн.

$$61332 - 30576 = 30756 \text{ грн.}$$

Отже, чистий прибуток за даним маршрутом становитиме – $28431 + 30756 = 59\ 187$ грн.

$$E = 59\ 187 - 28\ 431 = 30\ 756 \text{ грн.}$$

Виходячи з наведеного вище – спостерігається зріст прибутку після віддачі логістики на аутсорсинг. Отже, для ПП «ВЕГА ЛТД» аутсорсинг є вигідним.

Розрахуємо прогноз на 2020 рік із застосуванням двох варіантів розвитку – без передачі транспортної логістики в аусорсинг (варіант 1) та у випадку застосування аутсорсингового договору щодо транспортної логістики підприємства (варіант 2).

Нехай 1 автопоїзд за місяць здійснює 4 рейси. В рік він працює 9 місяців. За цей час він здійснить $4*9=36$ рейсів.

Якщо за кожен рейс прибуток приблизно становитиме 59 187 грн, тоді один автопоїзд за 36 рейсів заробить – $59\ 187*36= 2\ 130\ 732$ грн.

Відповідно аутсосер за 9 місяців отримає – 217 174 грн.

Розрахунки ефективності транспортної логістики підприємства при можливості застосування одного з варіантів розвитку подій наведено в табл.5.1.

Таблиця 5.1

Показники щодо логістичної діяльності фірми із врахуванням двох варіантів

Показники	Варіант 1	Варіант 2
Витрати (1 рейс), грн	42585	30756
Чистий прибуток(1 рейс), грн	28431	59 187
Чистий прибуток (рік), грн	1 023516	2 130 732

Нехай в зимові місяці у зв'язку з погодніми умовами, автопоїзд не здійснюватиме рейси. Першим робочим місяцем буде березень. За березень і квітень автопоїзд здійснить 8 рейсів. Отже (рис.5.1.):

Варіант 1 (синя лінія) підприємство отримало б прибуток у розмірі – $28431 * 8 = 227\,448$ грн.

Варіант 2 (червона лінія) підприємство отримало б – $59187 * 8 = 473\,496$ грн.

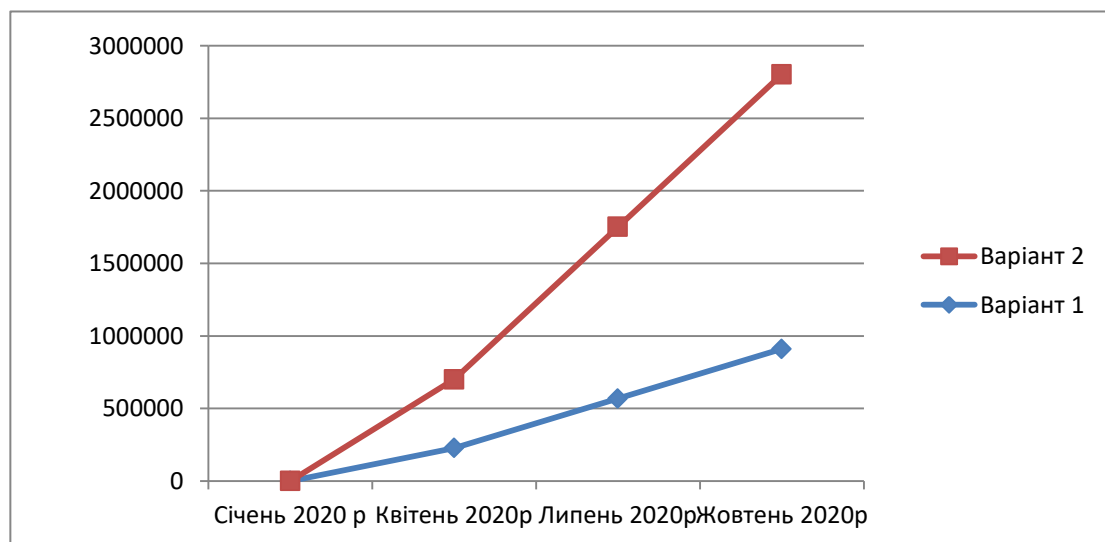


Рис. 5.1. Прогноз динаміки зростання прибутку на 2020 рік без аутсорсингу та при передачі логістики на аутсорсинг.

Аналогічно розрахуємо орієнтовний прибуток підприємства за інші місяці: до липня і до жовтня.

Липень:

- Варіант 1 – $28431 * 20 = 568\,620$ грн.
- Варіант 2 – $59187 * 20 = 1\,183\,740$ грн.

Жовтень:

- Варіант 1 – $28431 * 32 = 909\,792$ грн.
- Варіант 2 – $59187 * 32 = 1\,893\,984$ грн.

Отже, бачимо, що аутсорсинг для ПП «ВЕГА ЛТД» є вигідним і прибутковим. Тому, є резон користуватися послугами аутсосерів не лише щодо транспортної логістики, але й щодо інших логістичних активностей підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження проблематики логістичного аутсорсингу та його впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, ми зробили такі висновки:

1. Аутсорсинг в логістичній діяльності є однією з найсучасніших моделей бізнесу. Використання даного підходу дає можливість досягти значних конкурентних переваг в діяльності підприємства.

Основними мотивами, які спонукають до передачі функцій логістики на аутсорсинг є: бажання зробити бізнес керованішим, знизити транзакційні витрати, при цьому одержавши якісний сервіс та отримати прибуток.

2. Для того, щоб визначити потребу передачі другорядних функцій на аутсорсинг, потрібно добре врахувати всі переваги і недоліки цієї діяльності.

У розвитку процесу аутсорсингу поряд з позитивними факторами, діють і негативні. Хоча, думається що найбільш важливим обмеженням повинна бути економічна вигода його використання, тому що є чимало випадків, коли передача тих чи інших функцій в зовнішнє управління попросту недоцільна.

Можливість компанії-замовника сконцентрувати свої зусилля на основних напрямках господарської діяльності виступає вагомою перевагою аутсорсингу, саме за рахунок передання другорядних функцій іншим спеціалізованим компаніям, зменшення витрат на обслуговування бізнес-процесів, забезпечення сприятливих умов для отримання доступу до новітніх технологій та послуг світового класу, підвищення прибутковості, сприяння надходженню іноземної валюти.

3. Проблема впровадження логістичного аутсорсингу є актуальною для сучасних підприємств. Проведені розрахунки щодо ефективності використання аутсорсингу транспортної логістики досліджуваного підприємства яскраво свідчать про переваги здійснення такого кроку. Прогнозування на 2020 рік із розробкою двох варіантів (із застосуванням аутсорсингу та без) вказують на значно більшу можливість щодо динаміки прибутку підприємства.

4. Таким чином, перехід на логістичний аутсорсинг - це стратегія, спрямована на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. В процесі застосування аутсорсингу в логістиці підприємство отримує можливість сконцентрувати ресурси на профільному бізнесі і не займатися побудовою і підтримкою не пов'язаної з ним інфраструктури.

5. В даний час, при передачі логістичних бізнес-процесів на аутсорсинг необхідний аналіз для кожного конкретного випадку. Досвід підприємств-аутсорсерів показує, що необхідно враховувати досить багато факторів і умов, щоб проект застосування аутсорсингу виявився успішним і для замовника, і для підприємства-аутсорсера.

Чіткий аналіз допоможе прояснити, на яких напрямках застосування аутсорсингу найбільш ефективно, а економія ресурсів за допомогою аутсорсингу дасть можливість не просто вижити в умовах кризи, а й домагатися успіхів.

Використання розглянутих та удосконалених моделей і підходів, безсумнівно, допоможе підвищити якість відповідних управлінських рішень, але навряд чи спростить процес їх прийняття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Логіненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Логіненко, Ю.Ю.Фролова // Менеджмент. – 2005. – № 6(48). – С. 115-125
2. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О Календжян. – М. : Дело, 2003. – С. 199-202.
4. Соколова А. Аутсорсинг ИТ и ИБ – оценка экономической эффективности и рисков использования / А. Соколова, И.Филиппова // Информационная безопасность. – 2007. – № 3. – С. 56-58
5. Синяев, В. В. Маркетинг аутсорсинга — функция менеджмента современной компании: проблемы, теория, практика : монография / В. В. Синяев. — Москва : Дашков и К°, 2015. — 208 с.
6. Рыбина Т.Н. Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг / Т.Н. Рыбина, Л.А.Захарченко // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2008. – № 3. – С. 18-20.
7. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І.І. Заводовська // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 43-45.
8. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // Менеджмент. – 2005. – № 6 (48).
9. Мухина И.С. К вопросу о целесообразности использования аутсорсинга организацией / И.С. Мухина // Корпоративный менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 143-148.
10. Курбанов А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 112 с.

11. Плахута Г.А. Логістичний аутсорсинг: переваги та недоліки застосування / Г.А. Плахута // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2010 – № 11 (153). – Ч. 2. – С. 129-132.
12. Морозова Є.П., Лаже М.В. Впровадження аутсорсингу в інноваційну діяльність підприємств будівельної галузі. Економічний простір. №90. 2014. С.178-186.
13. B. S. Sahay et R. Mohan, « 3PL practices: an Indian perspective », *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, vol. 36, no 9, p. 666-689, oct. 2006.
14. M. N. Qureshi, D. Kumar, et P. Kumar, « An integrated model to identify and classify the key criteria and their role in the assessment of 3PL services providers », *Asia Pac. J. Mark. Logist.*, vol. 20, no 2, p. 227-249, mars 2008.
15. K. M. Eisenhardt et J. A. Martin, « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strateg. Manag. J.*, vol. 21, no 10/11, p. 1105-1121, 2000.
16. M. Rungtusanatham, F. Salvador, C. Forza, et T. Y. Choi, « Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective », *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 23, no 9, p. 1084-1099, sept. 2003.
17. H. Håkansson et I. Snehota, Éd., *Developing relationships in business networks*. London ; New York: Routledge, 1995.
18. T. Skjoett-Larsen, « Third party logistics– from an interorganizational point of view », *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, vol. 30, no 2, p. 112–127, 2000.
19. Żeliński J. A. *Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie* / J. A. Żeliński. – Warszawa : ABC a Walters Kluwer Business, 2008. – 227 s.
20. Simchi-Levy D., Kaminski P. *Designing and Managing the Supply Chains: concepts, strategies and case studies*. – 2ed. – Boston, 2003. – 122 s.
21. Аникин Б.А. *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб.пособие* / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 288 с.

ДОДАТОК А

Порівняльна характеристика методик оцінки обґрунтованості
управлінських рішень щодо аутсорсингу логістики

№ п/п	Назва методики, автор	Характеристика	Параметри, які враховує методика
1	модель McKinsey [20]	<p>Виведення фірм на аутсорсинг здійснюється на основі:</p> <ol style="list-style-type: none"> експертних оцінок залученості в технологічний ланцюжок по створенню цінності для споживача прибутковості непрофільних активів, з точки зору чистих витрат і внеску в прибуток компанії <p>Відповідно, здійснюється розподіл бізнес-процесів за чинниками: "прибутковості" і "залучення у технологічний процес".</p> <p>Ця методика надає можливість виявити непрофільні і збиткові процеси та підрозділи</p>	<p>Відображає два критерії: прибутковості непрофільних активів і залученості в технологічний ланцюжок по створенню цінності для споживача.</p>
2	Price Warehouse Coopers [20]	<p>Матриця містить два чинники – конкурентна важливість активу і стратегічна важливість активу. Варіанти поєднання цих факторів в матриці дають чотири варіанти вирішення</p> <p>Поєднання низької стратегічної важливості і конкурентної важливості активів є чинником передачі функцій цього підрозділу сторонній організації</p>	<p>Аналіз здійснюється на основі співставлення параметрів – "конкурентна важливість активу" і "стратегічна важливість" підрозділу для підприємства і виділяються чотири види прийняття рішень.</p>
3	матриця аутсорсингу BCG [21]	<p>Дозволяє здійснити аналіз доцільності виділення бізнес-процесів на аутсорсинг відповідно наступним елементам – стратегічний вплив, фінансовий вплив, бізнес-вплив, бізнес-ризик, здійсненність</p>	<p>Аналіз здійснюється на основі п'яти елементів: фінансовий вплив, стратегічний вплив, бізнес-вплив, здійсненність, бізнес-ризик</p>
4	матриця аутсорсингу Д. Хлебнікова [21]	<p>Інструмент двухфакторного аналізу, при якому аналіз проводиться за двома основними факторами: "стратегічна важливість" і "якість компетенцій в порівнянні з конкурентами і ринком взагалі", які вимірюються за трьома рівнями.</p> <p>Дана матриця аутсорсингу є метод рознесення по сегментам матриці 3x3 об'єкта розгляду, яким може бути окреме провадження, підрозділ, вид робіт, аж до конкретного фахівця - носія певної компетенції.</p> <p>Даний метод відрізняє критеріальна шкала оцінки. В результаті рознесення показників по полях матриці виробляються варіанти</p>	<p>В рамках даної матриці задані два виміри: стратегічна важливість; якість компетенцій / робіт / результатів в порівнянні з наявними на ринку.</p> <p>Стратегічна важливість має свої складові:</p> <ul style="list-style-type: none"> технологічна залученість, яка враховує рід діяльності компанії; фактор прибутковості; намагання власника; соціально-економічні та політичні аспекти володіння. <p>Горизонтальна шкала</p>

		управлінського рішення	матриці аутсорсингу - якість компетенцій / робіт / результатів в порівнянні з ринком. Для оцінки цієї шкали слід: зрозуміти, що компанія робить, що у неї купують; знати, яка у бізнесу компетенція, і відповісти на ключове питання: хто робить? Важливо проаналізувати реальні компетенції персоналу; піддати аналізу конкурентне середовище; на основі аналізу інфраструктури визначити, чи дозволяють ринкові умови провести трансформацію.
5	матриця IBS [21]	Рішення про виділення бізнес-функції на аутсорсинг приймається з використанням матриці прийняття рішень, розробленої консультантами IBS. По осі X даної матриці відкладається відношення вартості послуги всередині організації до вартості аналогічної послуги на ринку, по осі Y - якісні характеристики бізнес-функції, так само в порівнянні з ринком. В результаті матриця виявляється розділеною на дев'ять сегментів, кожному з яких відповідає одна з чотирьох рішень: застосування аутсорсингу - відмова від послуг власних підрозділів і придбання аналогічної продукції на ринку; розвиток - вдосконалення бізнес-функції в сторону підвищення якості послуг або зниження собівартості; розвиток або аутсорсинг - варіант, при якому можливі обидва рішення (перевага залежить від політики компанії по відношенню до розглянутій бізнес-функції); виділення - бізнес-функція конкурентоспроможна і може бути виділена в окремий бізнес для отримання доходу	доцільність аутсорсингу розглядається в розрізі чотирьох найбільш важливих аспектів: стратегічні пріоритети; економічна ефективність; керуваність послуг, переданих на аутсорсинг; надійність і ризики.
6	методика Ю. А. Желінського [19]	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	аналіз доходів і витрат підприємства

АНОТАЦІЯ

І сьогодні, і в майбутньому логістика буде важливим фактором конкурентоспроможності підприємств, адже діяльність фірм свідчить про значну привабливість ринку логістики і логістичних послуг.

Разом з логістикою в нашій країні набуває популярності і логістичний аутсорсинг. Використання аутсорсингу є дієвим способом зменшення витрат на процеси виробничих і торгових компаній. Основні тенденції розвитку, дослідження аутсорсингу логістичної діяльності, досвід його застосування в сучасному економічному світі та оптимізація бізнес-процесів підприємства є важливим напрямком логістичних досліджень.

Метою даної роботи є дослідження спонукальних чинників, переваг та недоліків застосування аутсорсингу в логістиці фірми, а також вдосконалення методики прийняття управлінських рішень щодо передачі логістичних функцій в аутсорсинг в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- досліджено концептуальні основи аутсорсингу;
- оцінено діяльність аутсорсингу в логістичній системі;
- проаналізовано доцільність використання аутсорсингу задля забезпечення ефективної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінено ринок логістичних провайдерів;
- виявлено переваги і недоліки логістичного аутсорсингу в сучасних умовах;
- проаналізовано тенденції розвитку аутсорсингу в сучасному економічному світі
- розроблено розрахункову методику діяльності ПП «ВЕГА ЛТД».

Наукова робота складається зі вступу, чотирьох пунктів, висновків списку використаних джерел та анотації. Роботу викладено на 30 сторінках машинописного тексту.