

АУТСОРСИНГ ЗАКУПІВЕЛЬ: СВІТОВИЙ ДОСВІД І ВІТЧИЗНЯНІ ПЕРСПЕКТИВИ

© Неуров І.В., 2009

Досліджено сутність аутсорсингу закупівель. Ідентифіковано основні характеристики постачальників – провайдерів аутсорсингових послуг з закупівель. Виявлено мотиви на користь та проти прийняття аутсорсингових рішень. Запропоновано напрями аналізу під час прийняття рішення щодо аутсорсингу закупівель. Погруповано чинники, які впливають на прийняття аутсорсингових рішень, а також чинники, які детермінують привабливість аутсорсингу закупівель.

Ключові слова: ринок логістичних послуг, аутсорсинг закупівель; провайдери аутсорсингових послуг, мотиви прийняття аутсорсингових рішень.

An essence of procurement outsourcing is investigated.. Basic descriptions of suppliers - procurement service provider – PSP are identified. The reasons on a benefit and against acceptance of outsourcing decisions are found out. Directions of analysis at a decision-making in relation to procurement outsourcing are offered. The factors, which influence on acceptance of outsourcing decisions, and also factors which determined the attractiveness of procurement outsourcing are explained..

Keywords: market of logistic services, procurement outsourcing; procurement service provider, reasons of acceptance of outsourcing decisions.

Постановка проблеми

На сучасному етапі розвитку економіки функція закупівель на промислових підприємствах має значно більше значення, ніж колись. З огляду на світову фінансову кризу та зниження платоспроможного попиту як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, закупівельну діяльність на підприємстві почали розглядати не тільки через призму часу поставок і доступності товарів на складі, але як істотний чинник, який має вплив на доходність всього підприємства як в аспекті витрат, так і задоволення клієнта (вплив широко трактованих витрат постачання на ціну для покупця).

Потреба зниження витрат змушує підприємства шукати джерела заощаджень, наприклад, через доручення функцій зовнішнім кооперантам, зовнішнього перенесення виробництва на Далекий Схід чи також відмову від цих сфер діяльності і спробу зосередження на найважливіших завданнях – ключових компетенціях, тобто аутсорсинг. Аутсорсинг бізнес-функцій стає все популярнішою альтернативою для традиційних, вертикально інтегрованих підприємств, які самостійно організують і реалізують всі виробничо-збутові завдання. Зростаюча кількість аутсорсингових партнерств у цілому світі призводить до розвитку гнучкіших організацій, які спираються на ключових компетенціях і взаємно корисних довгострокових бізнес-стосунках з партнерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Актуальність теми обумовлена насамперед істотним впливом закупівельної діяльності підприємства на формування конкурентних переваг та здобуття позицій на ринку, зокрема, істотним впливом матеріальних витрат на величину та структуру собівартості готової продукції, особливо машинобудівної. За дослідженнями фахівців у останні десятиліття спостерігається стале зростання частки вартості закуплених частин, матеріалів, сировини у вартості продажу: в багатьох галузях ця частка сягає 70% [1, с. 143]. Зокрема, у галузі машинобудування питома вага вартості придбаних товарно-матеріальних цінностей та послуг досягає 60–70 % собівартості готових виробів. Очевидно, що за таких умов проблеми закупівель повинні вирішуватися на стратегічному рівні у взаємозв'язку із іншими функціональними стратегіями, такими, як маркетингова, виробнича і фінансова.

Сам термін **аутсорсинг** є скороченням англійського виразу *outside-resourced-using*, що означає “використання зовнішніх засобів”. У літературі з менеджменту аутсорсинг:

- визначається як захід, який полягає у виокремленні з організаційної структури підприємства-матері реалізованих ним функцій і передачі їх для реалізації іншим господарським суб'єктам [3, с. 13];
- означає перенесення на зовнішніх постачальників відповідальності за доступність благ та послуг для цього підприємства [4, с. 33];
- означає «стратегічне використання зовнішніх засобів для реалізації дій, здійснюваних традиційно власним персоналом, який використовує внутрішні засоби підприємства. Це є управлінська стратегія, яка полягає у виокремленні з організаційної структури певних допоміжних функцій (*non-core*) і дорученні їх реалізації спеціалізованим, зовнішнім організаціям [5]. Це є перенесення на третю сторону постійної менеджерської відповідальності за виконання послуги, визначеної в угоді».

Надзвичайно цікавими є найновіші підходи до визначення аутсорсингу, які визначають перспективи розвитку цього явища у майбутньому. Аутсорсинг все частіше ототожнюється із дорученням організації реалізації певного процесу надавачу послуг, при зазначенні конкретної вигоди, яку надавач доручення має намір отримати, але без надання інструкцій щодо способу виконання окремих завдань, залишаючи ініціативу у цій сфері одержувачу доручення [6, с. 35]. Отже, умовою сучасного аутсорсингу є доручення надавачу послуг компетенцій прийняття рішень у сфері методів і засобів, використовуваних у реалізації очікуваних ефектів. Лише такий підхід гарантує отримання одержувачем доручення користей масштабу дій і досягнення витратної переваги щодо *інсорсингу* (тобто самостійної реалізації функцій рідною організацією).

Постановка цілей

Предметом статті є:

- виявлення сутності аутсорсингу закупівель;
- відповідь на питання «Чи можливий аутсорсинг функції, пов'язаної з отриманням усіх засобів, необхідних для реалізації цілей підприємства?»;
- виявлення мотивів на користь та проти прийняття аутсорсингових рішень;
- ідентифікація чинників, які впливають на прийняття аутсорсингових рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження

1. Сутність аутсорсингу закупівель

Наведені визначення аутсорсингу однозначно вказують на стратегічний характер аутсорсингу, що означає, що навіть при широкій інтерпретації аутсорсингу він не є синонімом

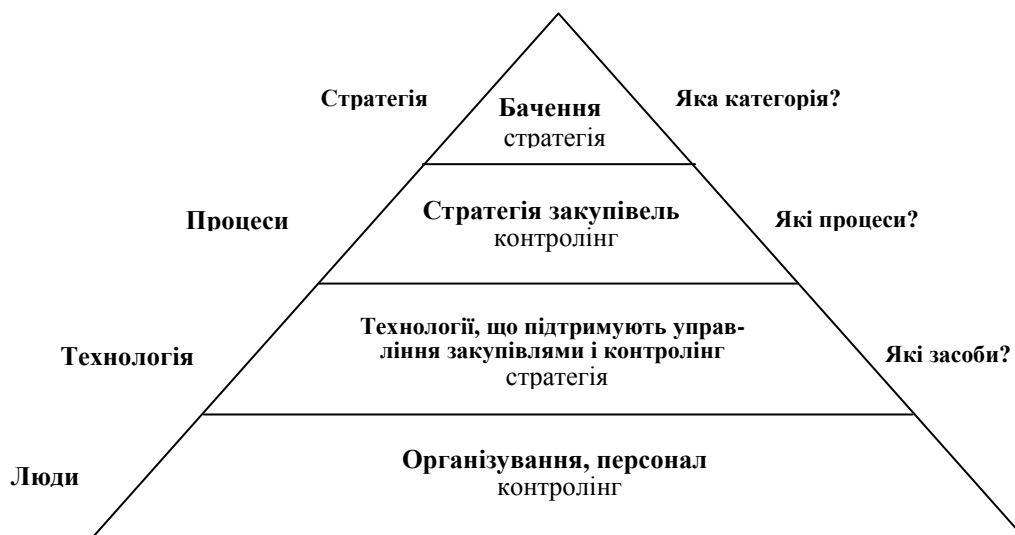
закупівель або постачання. Сумніви щодо правильності використання терміну «аутсорсинг» може пробуджувати визначення аутсорсингу як «виокремлення» функції зі структури підприємства у ситуації, коли інвестори, захочені успіхами так званих «схудлих» підприємств, створюють нові моделі бізнесу, які закладають від початку їх існування широке використання зовнішніх засобів.

Предметом аутсорсингу можуть бути товари і процеси. Можна передати сторонній організації відповідальність за отримання певних товарних груп, що очевидно зв'язується з виокремленням процесів, але можна лише виокремити процеси, наприклад, дослідження ринків, ідентифікацію постачальників, розроблення закупівельних стратегій, управління стосунками з постачальниками, ведення переговорів та підписання контрактів (які належать до дій, що визначаються як «*sourcing*»), а також процеси, пов'язані з генеруванням замовлень, адмініструванням контракту, платежами (які визначаються як «*procurement*»).

Процес аутсорсингу повинен враховувати усі аспекти закупівельного процесу як на стратегічному, так і тактичному рівнях. Відповідно до рисунка менеджери, які приймають рішення про аутсорсинг чи інсорсинг закупівель, повинні відповісти на питання щодо:

- бачення підприємства – яка категорія витрат буде предметом аутсорсингу?;
- процесів – які процеси повинні бути доручені зовнішньому постачальнику?;
- технологій – які сучасні інформаційно-комунікаційні технології можна використовувати під час закупівлі?;
- кадрів – у який спосіб організувати нові колективи, встановити нові принципи службового підпорядкування з врахуванням необхідності зміни роботодавця.

Загалом у світовій практиці існують підприємства, які приймають рішення про тотальний аутсорсинг закупівель. За результатами досліджень зарубіжних фахівців з фірми Aberdeen виникає [7, с. 45], що у переважній більшості анкетованих ними фірм предметом аутсорсингу було менше ніж 20% усіх категорій витрат і лише 13% підприємств доручало третій стороні понад 50% закупівельних категорій.



*Напрями аналізу під час прийняття рішення щодо аутсорсингу закупівель.
Джерело: власна розробка*

Існує твердження, що ідеальними кандидатами для аутсорсингу є допоміжні товари та послуги, наприклад, найпопулярнішими є аутсорсинг допоміжних промислових товарів, закупівель для потреб маркетингу, експедиторських послуг, офісних матеріалів, послуг з захисту прав власності, службових відряджень, консалтингових послуг. Водночас на багатьох підприємствах

основні товари для виробництва нерідко належать до групи *commodities*, тобто товарів, оборот яких підлягає істотному контролю ринку (зокрема, коли вони є предметом біржового обороту). У таких випадках може бути обґрунтованим аутсорсинг закупівель також безпосередньо виробничих благ. На нашу думку, не існує універсального поділу товарів на такі, які можуть бути предметом аутсорсингу, і такі, що не мають такої властивості (подібно як не існує універсальний, обов'язковий поділ функцій на основні і допоміжні), тому також є обґрунтованим користування стратегічним поділом благ (наприклад, згідно з матрицею Крайца – поділ на стратегічні, ключові, звичайні блага і вузькі місця) щодо конкретної організації і у певному бізнес-оточенні.

Згідно з авторами рапорту CAPS [8, с. 31] до найчастіше використовуваних аутсорсингових процедур можна зарахувати:

- розроблення закупівельних стратегій для окремих категорій благ постачальників послуг,
- ідентифікація і оцінка постачальників,
- формування стосунків з постачальниками,
- сертифікація постачальників,
- замовлення, поповнення, здійснення платежів,
- управління каталогами,
- управління переміщенням інформації,
- використання сучасної технології, яка уможливило укладання трансакцій (інтернетівські платформи, каталоги),
- складування,
- фізичні поставки, транспортування, експедирування;
- управління витратами,
- калькуляція повних витрат отримання.

Прикладом зарубіжної компанії, яка залучає сторонню організацію задля досліджень ринку і ідентифікації потенційних постачальників, є виробник побутової техніки «Whirlpool». Завданням зовнішнього партнера є вибір потенційного постачальника, а проведення аудиту належить до обов'язків працівників внутрішніх служб компанії Whirlpool.

За результатами досліджень зарубіжних фахівців [9, с. 4] виникає, що метою аутсорсингу закупівель на підприємствах зазвичай є:

- зниження цін;
- зниження витрат (*total cost of ownership* – TCO);
- можливість концентрації на стратегічних завданнях;
- доступ до сучасних технологій,
- отримання доступу до найкращого досвіду у сфері закупівель,
- скорочення закупівельного циклу,
- можливість контролю витрат,
- стандартизація процедур,
- доступ до глобального ринку,
- доручення третій стороні експлуатації погано використаних засобів,
- заміна постійних витрат у змінні витрати,
- створення альтернативи для створення власних засобів.

Фірми, які прийняли рішення про аутсорсинг закупівель, декларують досягнення найбільших вигод у сфері зменшення цін (83 % підприємств), витрат обслуговування трансакції (70 % опитаних), скорочення закупівельного циклу (60 % респондентів) [9, с. 6].

2. Характеристика постачальників – провайдерів аутсорсингових послуг

Визначимо на початку поняття постачальника аутсорсингових послуг (англ. – *procurement service provider* – PSP). Згідно з рапортом AberdeenGroup – це фірма, яка вміє інтегрувати

технології, що підтримують управління закупівлями, з товарами, джерелами їх отримання, управлінням взаємовідносинами з постачальниками з метою оптимізації рішень для клієнтів [7, с. 67].

З рапорту *Global Sourcing Benchmark* виникає [7], що постачальників можна поділити на 6 основних груп: консалтингові фірми (33%), *contract manufacturers*, тобто контрактні виробники (32%), постачальники інтернетівських технологій (18%), постачальники технологій, які підтримують управління. класу ERP (13%), логістичні фірми (66%), фірми, що спеціалізуються в аутсорсингу закупівель – *pure play PSP* (18%) [7]. Прикладом представників останньої групи є: TransProcure (Азія), фірма, яка пропонує комплексне обслуговування з використанням сучасних технологій (наприклад, Arriba Enterprise Spend Management Solutions, а також ICG Commerce).

Наприклад, Accenture, консалтингова фірма, яка має у цілому світі 75000 працівників, прийняла у 2001 р. рішення про доручення на 5 років фірмі ICG Commerce закупівель послуг у сфері службових відряджень і інших благ, не пов'язаних безпосередньо з головним профілем діяльності фірми для своїх відділів у 7 країнах: США, Великобританії, Канаді, Франції, Німеччині, Іспанії, Ірландії. Контракт передбачав скерування 60 осіб власного персоналу до аутсорсингової фірми (*co-outsourcing*). УВ момент укладання трансакції не трактовано закупівельної функції як стратегічну бізнес-функцію, однак на третьому році тривання угоди розпочато розгляд можливостей повторних переговорів з метою скорочення часу угоди (*insourcing*) [9, с. 8].

Істотне значення на ринку аутсорсингу закупівель мають фірми, виокремлювані зі структур фірм-матерів у межах так званого капітального аутсорсингу. Приклад капітального аутсорсингу становлять фірми: SPLS (Siemens), ABB Serwis, IBM Procurement Service Group [10].

Нижченаведені міркування належать з очевидних причин лише до ситуації, коли йдеться про аутсорсинг закупівель «як такий». Критерії вибору постачальників є такими:

- виокремлювана функція є основною функцією потенційного постачальника,
- досвід постачальника на ринку аутсорсингових послуг,
- висока якість процесів,
- відповідно великий масштаб діяльності, глобальний діапазон,
- доступ до сучасних технологій, які підтримують управління,
- володіння сучасними електронними каталогами.

3. Чинники, які впливають на прийняття аутсорсингових рішень

Хто має найбільші шанси результативного аутсорсингу закупівель? Зведення чинників, які впливають на результативність аутсорсингу, наведені в таблиці.

Чинники, які детермінують привабливість аутсорсингу закупівель

Чинники	Привабливість аутсорсингу	
	висока	низька
1	2	3
Чинники, специфічні для фірми		
Стиль управління	мрійники ←————→ консерватори	
Потреба здійснення радикальних змін	сильний тиск ←————→ малий тиск	
Злиття і об'єднання	велика ←————→ мала	
Тиск на зменшення витрат	великий ←————→ малий	
Гнучкість організації	велика ←————→ мала	
Необхідність зменшення постійних витрат	велика ←————→ мала	
Організація процесів, процедур	задовільна ←————→ незадовільна	
Величина підприємств	малі ←————→ великі	

1	2	3
Фінансові чинники		
Розрив між існуючим і бажаним станом	великий ←	→ малий
Потреба у капіталі	велика ←	→ низька
Пріоритет для засобів, що вирізняються	високий ←	→ низький
Готовність до поділу користей	велика ←	→ низька
Чинники, специфічні для функції закупівель		
Бачення функції		
	бракує ←	→ ясно визначене
	низька ←	→ висока
Ефективність використання засобів		
Потреба здійснення інвестицій у сучасні технології	велика ←	→ низька
Ступінь узгодженості з найкращими практиками	низький ←	→ високий
Якість використовуваних засобів	низька ←	→ висока
Стратегічне значення окремих категорій витрат		
	низьке ←	→ високе
Досвід у сфері аутсорсингу інших функцій		
	великий ←	→ малий
Зовнішні чинники		
Ринок аутсорсингових послуг	розвинутий ←	→ незрілий

Джерело: власна розробка на підставі [10]

Дані, які наведені у таблиці, містять багато узагальнень і можна знайти на практиці випадки, які не підтверджують їх правильність. Наприклад, не завжди збільшення масштабу діяльності підприємства в результаті злиттів або об'єднання призводить до збільшення схильності до аутсорсингу.

В Україні ринок аутсорсингових послуг у сфері закупівель є нерозвинутим, тому саме цей чинник потрібно вважати головною причиною недостатнього використання практики аутсорсингу закупівель. Прикладом аутсорсингу закупівель у вітчизняній економіці можна вважати відмову від виконання функцій щодо тилового забезпечення української армії силами самої армії і переорієнтацію на делегування функції постачання армії контрактним організаціям. Така практика постачання армії характерна для багатьох розвинених країн і запроваджується в Україні.

Водночас, логістична складова у вартості виробленого товару в Україні досягає 30–35% (для порівняння, в розвинених західних країнах вона становить близько 10–15%). За підсумками 2007 р. частка логістичних витрат в структурі ВВП становила близько \$40 млрд. [1].

З одного боку, спостерігається орієнтація господарських суб'єктів на передавання все більшого діапазону логістичних функцій назовні, з іншого, натомість реєструється виразний розвиток ринку логістичних послуг. Динамічний розвиток галузі транспортно-експедиційно-логістичних послуг реєструється у багатьох регіонах світу і, незважаючи на періодичні зниження темпу зростання попиту на початку 2009 р., обґрунтованих істотною вразливістю галузі на будь-які коливання загальної економічної кон'юнктури, цей ринок потрібно визнати надзвичайно перспективним.

Оцінюється, що український ринок контрактної логістики зростає за останні вісім років за різними оцінками на 15 % – 30 % за рік. На думку Президента Української логістичної асоціації М. Григорак місткість вітчизняного ринку контрактної логістики (виручка компаній, що надають логістичні послуги) оцінюється у \$12–13 млрд., частка внутрішньої логістики досягає 70% [2]. Для

порівняння: вартість виробленої продукції металургійної галузі – \$23,8 млрд., добувної – 8,9 млрд.; машинобудування – 13,6 млрд.

Потенціал вітчизняного ринку логістики іноземні експерти оцінюють в 100–300 млрд. Євро. Для порівняння: місткість ринку логістичних послуг Німеччини – 170 млрд. Євро, Росії – \$120 млрд., Китаю – \$360 млрд. [2].

На думку зарубіжних вчених [9, с. 7], підприємства не приймають рішення про аутсорсинг через:

- загрозу втрати контролю над сукупністю процесів підприємства, зокрема контролю якості,
- низький рівень пропонованих послуг;
- визнання усіх функцій підприємства основними (ключовими для підприємства),
- небажання ділитися інформацією,
- високі витрати аутсорсингу, джерелом яких є передовсім необхідність постійного моніторингу дій і впровадження коригуючих заходів,
- дискомфорт, спричинений відсутністю безпосередніх контактів з постачальниками,
- побоювання надмірної залежності від постачальника,
- ризик виникнення конфлікту між фінансовими цілями постачальника аутсорсингової послуги і цілями, пов'язаними з якістю послуг споживача,
- побоювання перед створенням конкуренції «за власним замовленням» – інтеграція постачальника вперед,
- поганий досвід з виокремленням інших функцій у минулому,
- побоювання щодо складної операції повторного включення виокремленої функції до структури підприємства тощо.

Для успіху аутсорсингу закупівель вирішальними є:

- повне переконання про слушність рішення стосовно аутсорсингу закупівель,
- раціональні очікування можливостей отримання певних користей,
- перевірка правдоподібності партнера,
- підписання формального контракту,
- визначення відповідальності і опис ролей осіб, відповідальних за реалізацію виокремлюваної функції,
- опис процесів,
- вільне переміщення інформації,
- визначення основних показників, які дозволяють оцінити ступінь реалізації завдань і досягнення цілей,
- високий рівень довіри між партнерами.

Сторони не повинні почувати себе обмеженими формальними записами в угоді і намагатись так організувати заходи, щоб досягти намічених цілей; сторони не повинні концентруватись насамперед не на тому «як це зробити?», але на тому «чого бажають досягти?».

Висновки

Отже, на відміну від інших функцій підприємства, таких, як наприклад, виробництво чи дослідження і розвиток, повне виокремлення закупівельної функції не є можливим, адже це виникає з сутності аутсорсингу, який полягає у передачі зовнішнім суб'єктам для реалізації функцій, необхідних для діяльності підприємства. Якщо так, то наслідком аутсорсингу є виникнення обов'язку контрагування (не лише у сфері закупівельних послуг), що вимагає організування

ефективного процесу щодо знаходження відповідного постачальника, формулювання умов угоди і, що є найважливішим, такої їх реалізації задля досягнення поставлених цілей. Варто пам'ятати, що аутсорсинг має стратегічний характер, є рішенням з довгим часовим горизонтом, а укладання угоди є лише початком на шляху зростання ефективності підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Якщо закупівельні служби стають серйозними гравцями на ринку аутсорсингових послуг в розвинених країнах, то в Україні є лише поодинокі приклади використання аутсорсингу у сфері закупівель. На думку зарубіжних вчених, по мірі розвитку цього ринку буде поглиблюватися спеціалізація провайдерів. Наприклад, фірми, що надають аутсорсингові послуги у сфері постачання товарів групи X, самі будуть клієнтами фірм, відповідальних за закупівлю товарів групи Y (таким прикладом є зарубіжна компанія Accenture). Втім, прогноз формування вітчизняного ринку аутсорсингу у сфері закупівель потребує ґрунтовних вивчень, що і стає предметом подальших досліджень автора.

1. Урядовий портал Інтернет-ресурс: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=178860605&cat_id=43255 2. Григорак М.Ю. Тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України // Виступ на VII-ій міжнародній конференції «Маркетинг і логістика в системі менеджменту». – 2008 р. 3. Trocki M. Outsourcing. – Warszawa: PWE, 2001. – 145 s. 4. Чухрай Н.І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід? // Транспорт и логістика. – 2007. – № 5 (19). – С. 32–35. 5. The Procurement Outsourcing Benchmark Report. – AberdeenGroup, March. – 2004. 6. Чухрай Н.І. Аутсорсинг в логістиці: маркетингові дослідження розвитку аутсорсингу логістики в Україні? // Транспорт и логістика. – 2007. – № 6 (20). – с. 34–38. 7 The Global Sourcing Benchmark Report. AberdeenGroup, червень 2003. 8 Carter Ph., Rossetti Ch., Leduc E. Indirect Spend. Raport CAPS, September 2003. 9 Dudzik M. Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów? // Gospodarka Materiałowa i Logistyka. – #r 1. – 2005. – S. 2–8. 10 Favre D., Findley Ch., Zanker J.C. What Is Procurement Outsourcing? Інтернет-ресурс: www.supplychainplanet.com, 14.07.2004.