

УДК 330.366:65

*Л. М. Курбацька,**к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-2567-3060**Т. М. Самілик,**к. е. н., доцент кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-5068-7440**Т. І. Шутько,**к. е. н., асистент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0001-8690-9001*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.57

## СУЧАСНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: АНАЛІТИКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

*L. Kurbatska,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University**T. Samilyk,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University**T. Shutko,**PhD in Economics, Assistant, Dnipro State Agrarian and Economic University*

### MODERN FORMS OF ORGANIZATION BUSINESS PROCESSES: ANALYSIS AND EVALUATION

*Встановлено, що одним з інструментів управління, який надає сільськогосподарським підприємствам можливості поліпшення обслуговування клієнтів, зниження витрат, підвищення ефективності та концентрації основного виду діяльності, уникнення додаткових інвестицій, зниження ризиків є аутсорсинг. На відміну від послуг щодо підтримки бізнес-процесів, які мають разовий характер, на аутсорсинг передаються функції з професійної підтримки безперервного функціонування окремих систем й інфраструктури підприємства, укладаючи довгострокові угоди.*

*Визначено, що використання аутсорсингових послуг, на відміну від власної логістики, є якісним і стандартизованим сервісом, який характеризується відповідальністю за виконання логістичних операцій, скороченням транспортних витрат, витрат на придбання обладнання й оплату праці окремих фахівців галузі.*

*Для визначення ефективності упровадження логістичного аутсорсингу виділено основні методичні підходи його діагностики: через зміну доходів і витрат, шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності, порівняння витрат, основі зміни якості виконаної функції та шляхом розрахунку коефіцієнта ризику.*

*It is established that one of the management tools that provides agricultural enterprises with opportunities to improve customer service, reduce costs, increase efficiency and concentration of the main activity, avoid additional investment, reduce risk is outsourcing. In contrast to one-time business process support services, outsourcing functions are the functions of professional support for the continuous operation of individual systems and infrastructure of the enterprise, concluding long-term agreements.*

*It is determined that the use of outsourcing services, in contrast to its own logistics, is a quality and standardized service, which is characterized by responsibility for logistics operations, reduction of transportation costs, costs of purchasing equipment and salaries of individual industry professionals. Not every company has the opportunity to create and maintain their own logistics system, so there is a need to attract external resources — logistics outsourcing and diagnostics of its effectiveness, which is an innovative technology for vegetable enterprises. Outsourcing of logistics functions is one of the modern methods of optimizing the logistics activities of enterprises, which is characterized by the delegation of all logistics functions or part of them to external service logistics organizations on a contractual basis.*

*To determine the effectiveness of logistics outsourcing, the main methodological approaches to its diagnosis are identified: through changes in revenues and costs, by defining the main criteria and performance indicators, comparing costs, the basis of changing the quality of the function and by calculating the risk factor. The offered logistic outsourcing of vegetable enterprises provides diagnostics of planning, transportation and storage in a warehouse of a crop of vegetables of an open ground. Vegetable enterprises of Dnipro region should pay attention to 3PL and 2PL-providers that provide transportation of goods, storage and packaging.*

*Logistics outsourcing provides opportunities to improve customer service, reduce costs, avoid additional investment, increase efficiency and concentration of the main activity of the enterprise. Large vegetable enterprises Skoruk MA LLC, Ecofield LLC and VPK-AGRO LLC have outsourced to the process of transportation and storage of harvested crops, which will reduce their logistics costs from 4% to 15%. For enterprises with an area of up to 10 hectares, which do not require storage of grown vegetables in warehouses and delivery of vegetable products to markets by own or leased vehicles, the use of logistics outsourcing services is impractical.*

*Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-процеси, ефективність, логістичні витрати, підприємство, овочівництво, управління витратами.*

*Key words: outsourcing, business processes, efficiency, logistics costs, enterprise, vegetable growing, cost management.*

## ВСТУП

Метою логістичного аутсорсингу, як інструменту управління витратами, є підвищення результатів діяльності підприємств овочівництва, зниження витрат і ризиків, підвищення конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів. Вузька спеціалізація виробників овочів відкритого ґрунту забезпечує можливість надати у виконання аутсорсерам окремі бізнес-процеси, що сприяє суттєвому зменшенню витрат і, як результат, використання аутсорсингу стає ефективнішим, ніж виконання аналогічних робіт власними силами, але водночас економічно необґрунтоване його використання може завдати вагомих збитків.

Не кожне підприємство має можливість створення та підтримки власної логістичної системи, тому виникає необхідність залучення зовнішніх ресурсів — логістичного аутсорсингу та діагностики його ефективності, що є інноваційною технологією для підприємств овочівництва. Аутсорсинг логістичних функцій — це один із сучасних методів оптимізації логістичної діяльності підприємств, який характеризується делегуванням усіх логістичних функцій або їх частини зовнішнім сервісним логістичним організаціям на договірній основі.

Доцільність використання логістичного аутсорсингу досліджувалось багатьма вченими [1; 3; 4; 7; 8], які вважають, що він сприяє ефективному розвитку підприємств та оптимізації бізнес-процесів. Перевагу логістичному аутсорсингу надають малі та середні

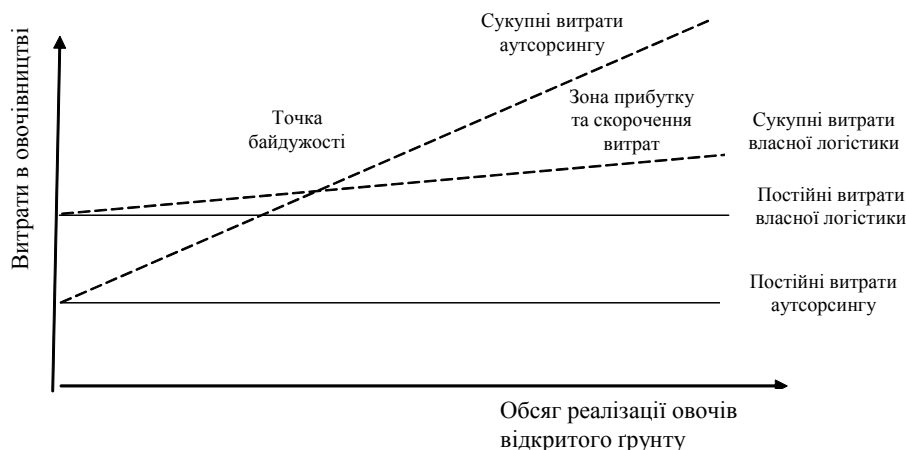
підприємства, що не мають можливості, або бажання інвестувати кошти у розвиток власної логістики, або великі підприємства, реалізація та зберігання продукції яких — це складний та багаторівневий процес. У результаті працівникам, які самостійно займаються логістикою, стає все складніше конкурувати із професійними логістичними операторами.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Логістичний аутсорсинг покликаний зробити виробництво овочів відкритого ґрунту ефективнішим за рахунок скорочення витрат і додаткової можливості отримання прибутку, що в результаті потребує порівняння витрат. Перетин сукупних витрат власної логістики та сукупних витрат аутсорсингу формує так звану точку байдужості, за якої жоден з досліджуваних варіантів логістичного забезпечення не є пріоритетним порівняно з іншим (рис. 1).

Якщо обсяг реалізації вирощених овочів відкритого ґрунту не долає точки байдужості, то звернення до послуг логістичних провайдерів є не доцільним, а за її подолання — економічно обґрунтованим є передача функцій транспортування та зберігання овочевої продукції спеціалізованим організаціям. Для визначення доцільності упровадження логістичного аутсорсингу виникає необхідність у структуруванні логістичних витрат (рис. 2).

Головною складовою логістичної діяльності підприємств овочівництва є прагнення до скорочення



**Рис. 1. Графічне відображення порівняльного аналізу щодо використання власної логістики чи залучення послуг аутсорсингу для підприємств овочівництва**

транспортних потоків, своєчасного реагування на зміну попиту. Також організація складського приміщення всередині підприємств овочівництва потребує фінансових інвестицій як у придбання або оренду приміщення, так і в обладнання відповідно до необхідних норм. За умов застосування логістичного аутсорсингу підприємствами овочівництва можливо знизити витрати за рахунок заміни частини постійних витрат змінними (зменшення залежності результатів діяльності від обсягів реалізації продукції), отримати послуги відповідно до сезонності виробництва, підвищити концентрацію виробничо-господарської діяльності, оптимізувати чисельність працівників (за рахунок скорочення допоміжного персоналу (скорочення ча-

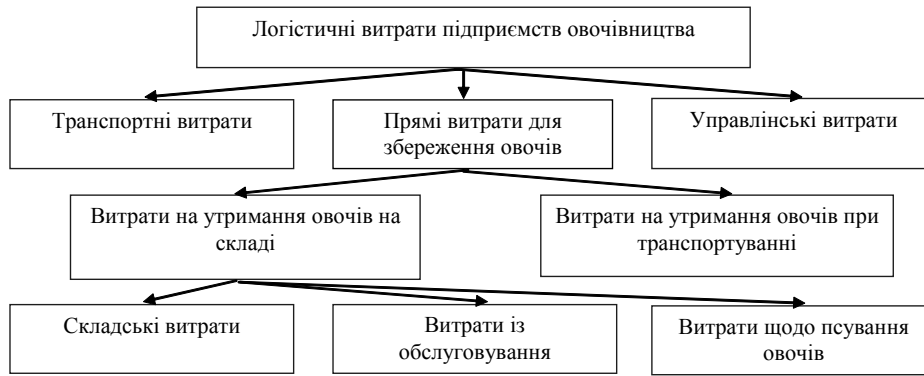


Рис. 2. Структура логістичних витрат підприємств овочівництва

стини операційних витрат або перехід їх із постійних у змінні), знизити розмір сплати податків і відрахувань (амортизація, дорожній збір); перерозподілити та направити ресурси на вирощування овочів відкритого ґрунту, збільшити тривалість власного життєвого циклу, забезпечити конкурентоспроможність функціонування та швидку реакцію на тенденції розвитку ринку овочів [2; 5; 6].

Запропонований логістичний аутсорсинг підприємств овочівництва передбачає діагностику планування, транспортування і зберігання на складі урожаю овочів відкритого ґрунту. На ринку логістичних послуг України представлені 1PL, 2PL, 3PL, 4PL-провайдери. Підприємствам овочівництва Дніпропетровської області доцільно звернути увагу на 3PL та 2PL-провайдерів, що надають послуги перевезення товару, його зберігання та фасування. Під час прийняття управлінських рішень щодо впровадження логістичного аутсорсингу необхідно проаналізувати фактичні витрати підприємств овочівництва та на якому рівні вони будуть сформовані за умов делегування окремих функцій стороннім організаціям-аутсорсерам, обґрунтувати вибір обраного провайдера послуг, укласти договір та розробити коригувальні заходи за подальшої співпраці (рис. 3).

Для здійснення оцінки ефективності впровадження логістичного аутсорсингу виділено основні методичні підходи, а саме: оцінка через зміну доходів і витрат, оцінка шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності, оцінка на основі порівняння витрат, оцінка на основі зміни якості виконаної функції та оцінка шляхом розрахунку коефіцієнта ризику. Під час дослідження метод оцінки на основі порівняння витрат найбільш адаптований до підприємств овочівництва, адже показник ефекту аутсорсингу є різницею між витратами у випадку здійснення процесу власними силами та витратами у разі передачі його логістичному провайдеру.

Пошук потенційних логістичних аутсорсерів необхідно проводити на основі тендеру розміщеного в мережі Internet. Потенційним логістичним аутсорсерам



Рис. 3. Алгоритм прийняття управлінського рішення щодо залучення до виконання бізнес-процесу аутсорсера

досліджувані підприємства овочівництва Дніпропетровської області надають інформацію щодо основного виду діяльності, пунктів постачання продукції, потреби у складуванні та фасуванні тощо (табл. 1).

Наступним кроком буде відбір та оцінка потенційних логістичних аутсорсерів, які подали заявки та відповідають вимогам досліджуваних підприємств (табл. 2).

Для задоволення сформованих потреб підприємства-аутсорсера формують необхідний автопарк, аналізують вимоги щодо складських приміщень і встановлюють вартість надання свої послуг. На основі проведеної оцінки як потенційного логістичного аутсорсера для ФГ "Фамцов" доцільно розглянути "Ін-Тайм", для

Таблиця 1. Тендерне завдання підприємств овочівництва Дніпропетровської області

Показники	ФГ "Фамцов"	ФГ "Скорук М.А."	ТОВ "Екофілд"	ТОВ "ВПК-АГРО"
Напрямок діяльності	вирощування овочів відкритого ґрунту			
Потреба у складі	ні	так	так	так
Умови зберігання в т.ч.: вентиляція	-	природне	активне	активне
тип розміщення	-	роздільний	тарний	контейнеризація
фасування	-	ні	так	так
Напрямки реалізації в т.ч.: м. Дніпро	ринок	ринок	ринок, заклади харчування	ринок, заклади харчування, супермаркети
інші області	-	-	-	супермаркети

**Таблиця 2. Оцінка логістичних аутсорсерів**

Критерій	«УВК»	«Asko Trans Logistics»	«DHL»	«Mirotrans»	«Ін-Тайм»
Тип послуг	3PL	3PL	3PL	3PL	2PL
Складська логістика	+	+	+	+	-
Зручність розташування складів	+	-	+	+	-
Фасування	+	+	+	-	+
Консалтинг	+	-	+	-	-
Зв'язок з водіяма	+	+	+	+	+
Сертифікат якості ISO 9001-2015	-	-	-	-	-
Матеріальна відповідальність за вантаж	+	+	+	+	+
Спеціальні тарифи (знижки)	+	-	+	-	-
Оцінка	8/9	5/9	8/9	5/9	4/9

**Таблиця 3. Порівняння логістичних витрат для ФГ "Фамцов" Петриківського району Дніпропетровської області, тис. грн**

Стаття витрат	Сума витрат при виконанні транспортування	
	самостійно	передання на аутсорсинг
Витрати на доставку готової продукції до місць її реалізації	38,4	36,9
Прямі витрати на оплату праці	12,8	9,3
Інші операційні витрати	1,1	1,4
Логістичні витрати – всього	52,3	47,6
Диференційні витрати	-4,7	

**Таблиця 4. Порівняння логістичних витрат для ФГ "Скорук М.А." Томаківського району Дніпропетровської області, тис. грн**

Стаття витрат	Сума витрат при виконанні транспортування	
	самостійно	передання на аутсорсинг
Витрати на доставку готової продукції до складу та місць її реалізації	39,7	37,1
Витрати на утримання складських приміщень/складування	70,2	52,4
Прямі витрати на оплату праці	10,3	5,4
Інші операційні витрати	1,7	0,7
Логістичні витрати – всього	121,9	95,6
Диференційні витрати	-26,2	

ФГ "Скорук М.А." — "Mirotrans", для ТОВ "Екофілд" та ТОВ "ВПК-АГРО" — необхідно здійснити вибір між "УВК" і "DHL". У разі прийняття рішення щодо передачі логістичних функцій на аутсорсинг, управлінський

**Таблиця 5. Порівняння логістичних витрат для ТОВ "Екофілд" Петриківського району Дніпропетровської області, тис. грн**

Стаття витрат	Сума витрат при виконанні транспортування		
	самостійно	передання на аутсорсинг	
		«DHL»	«УВК»
Витрати на доставку готової продукції до складу та місць її реалізації	48,6	37,1	35,2
Витрати на утримання складських приміщень/складування	128,1	82,1	94,3
Прямі витрати на оплату праці	13,9	7,8	5,6
Інші операційні витрати	1,7	0,9	1,1
Логістичні витрати – всього	192,3	127,9	136,2
Диференційні витрати	-	-64,4	-56,1

персонал досліджуваних підприємств, порівнюють витрати аутсорсера та витрати на виконання логістичних функцій власними силами (табл. 3, 4, 5, 6).

За розглянутою структурою логістичних витрат ФГ "Фамцов" протягом сезону виробництва та реалізації овочів відкритого ґрунту витрачає 52,3 тис. грн, а 2PL оператор "Ін-Тайм" пропонує виконання логістичних функцій за 47,6 тис. грн. Уважаємо, що скорочення витрат на 4,7 тис. грн не виправдовує побоювання керівництва підприємства щодо втрати 100 % контролю над логістичними операціями, а також буде спостерігатися неефективне використання власного автопарку за рахунок простою 2 автомобілів, які є у власності підприємства. Отже, упровадження логістичного аутсорсингу в ФГ "Фамцов" вважаємо не доцільним.

ФГ "Скорук М.А." під час зберігання і транспортуванні вирощених овочів відкритого ґрунту витрачає 121,9 тис. грн, у той час, як логістичний аутсорсер "Mirotrans" пропонує виконання аналогічного обсягу робіт за 95,6 тис. грн. Беручи до уваги те, що ФГ "Скорук М.А." орендує склади і перевезення здійснює працівник за сумісництвом, а не за основною посадою, вважаємо доцільним весь процес транспортування та зберігання вирощених овочів здійснювати за допомогою послуг розглянутого логістичного провайдера.

Тендерні вимоги ТОВ "Екофілд" задовольнили два 3PL-провайдери логістичних послуг Дніпропетровської області. Під час проведення порівняльного аналізу між логістичними витратами "DHL" та "УВК" (127,9 тис. грн та 136,2 тис. грн відповідно) досліджуваному підприємству за аутсорсингом бізнес-процесів рекомендовано звернутися до "DHL" за рахунок скорочення витрат на 64,4 тис. грн під час транспортування, зберігання та фасування вирощених овочів відкритого ґрунту.

Логістична компанія "DHL" для ТОВ "ВПК-АГРО" має можливість надати логістичні послуги на 205,6 тис. грн, а "УВК" — на 196,7 тис. грн, що досягнуто за рахунок розгалуженої мережі складських приміщень на території України у останніх. Передача логістичних функцій ТОВ "ВПК-АГРО" аутсорсеру "УВК" надає можливість скорочення логістичних витрат до 70 % (з 279,1 тис. грн до 196,7 тис. грн).

Отже, для підприємств овочівництва площею до 10 га, що не потребують зберігання вирощених овочів відкритого ґрунту на складах і доставка до ринків збуту здійснюється власним або орендованим автотранспортом, використання послуг логістичних аутсорсерів є не доцільним. Так, для ФГ "Фамцов" упровадження логістичного аутсорсингу забезпечить скорочення витрат з 52,3 тис. грн до 47,6 тис. грн, але відсутність повного контролю над логістичними операціями не виправдовує їх скорочення лише на 4%. Із збільшенням площ посіву підприємства овочівництва Дніпропетровської області потребують зберігання готової продукції у складських приміщеннях, адже овочі відкритого ґрунту вони реалізують протягом 6—9 місяців з моменту збору врожаю, і саме через це їх логістичні витрати зростають.

**Таблиця 6. Порівняння логістичних витрат для ТОВ "ВПК-АГРО" Магдалинівського району Дніпропетровської області, тис. грн**

Стаття витрат	Сума витрат під час виконання транспортування		
	самостійно	передання на аутсорсинг	
		«DHL»	«УБК»
Витрати на доставку готової продукції до складу та місць її реалізації	89,1	74,2	75,0
Витрати на утримання складських приміщень/складування	187,2	124,0	114,9
Прямі витрати на оплату праці	17,4	5,3	4,4
Інші операційні витрати	1,9	2,1	2,4
Логістичні витрати – всього	279,1	205,6	196,7
Диференційні витрати	-	-73,5	-82,4

Для зберігання овочів відкритого ґрунту у придатному для споживання стані необхідно дотримуватися установлених вимог до обладнання цих складських приміщень і забезпечити їх безперервне технічне обслуговування, що несе за собою великі матеріальні витрати. Саме в таких випадках досліджуваним підприємствам овочівництва, як ФГ "Скорук М.А.", ТОВ "Екофілд" та ТОВ "ВПК-АГРО" доцільно процес транспортування та зберігання зібраного врожаю віддати на логістичний аутсорсинг. Так, у ФГ "Скорук М.А." логістичні витрати скоротяться з 121,9 тис. грн до 95,6 тис. грн, для ТОВ "Екофілд" — з 192,3 тис. грн до 127,9 тис. грн та для ТОВ "ВПК-АГРО" — з 279,1 тис. грн до 196,7 тис. грн. Отже, за рахунок такого упровадження скоротяться логістичні витрати, вивільняться кошти для обороту, прискориться адаптація до зовнішніх умов функціонування і підвищення якості реалізованої продукції в результаті концентрації підприємств на основному напрямі діяльності.

Логістичний аутсорсинг для підприємств овочівництва є інструментом стратегічного планування бізнесу, але через недосконалу законодавчу базу, відсутність кваліфікованого персоналу й нерозвинутої інфраструктури транспортно-експедиційних і складських послуг, він ще не досяг високого попиту. Існує проблема завищення цін на логістичні послуги за рахунок невисокої конкуренції на ринку надання цих послуг, адже після виставленого тендеру свої послуги хотіли надати п'ять підприємств-аутсорсерів, а ФГ "Фамцов" та ФГ "Скорук М.А." навіть не було надано можливості обирати між кількома аутсорсерами.

## ВИСНОВОК

Отже, логістичний аутсорсинг сільськогосподарських підприємств є потужним управлінським інструментом, а його застосування дозволяє отримати як довгострокові стратегічні переваги, так і зниження вартості логістичних сервісів у середньостроковій перспективі. Оптимізація витрат під час переходу на логістичний аутсорсинг дозволить оперативної й ефективно управляти вартістю і ціною продукції. Цим підприємство зможе зацікавити ширше коло клієнтів, розширюючи власну присутність на ринку.

Підвищення ефективності управління витратами підприємств овочівництва уможливується на основі використання аутсорсингових послуг. Не кожне підприємство має можливість створення та підтримки власної логістичної системи, тому виникає необхідність залучення зовнішніх ресурсів — логістичного аутсорсингу, що є інноваційною технологією для підприємств овочівництва.

Логістичний аутсорсинг надає можливості поліпшення обслуговування клієнтів, зниження витрат, уникнення додаткових інвестицій, підвищення ефективності та концентрації основного виду діяльності підприємства. Крупнотоварним підприємствам овочівництва ФГ "Скорук М.А.", ТОВ "Екофілд" та ТОВ "ВПК-АГРО" доцільно процес транспортування та зберігання зібраного врожаю віддати на логістичний аутсорсинг, що забезпечить скорочення їх логістичних витрат від 4 % до 15 %. Для підприємств площею до 10 га, які не потребують зберігання вирощених овочів на складах і доставка овочевої продукції до ринків збуту здійснюється власним або орендованим автотранспортом, використання послуг логістичних аутсорсерів є недоцільним.

## Література:

1. Біловодська О.А., Лагутова Д.А. Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 485—489.

2. Вінченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 11—15.

3. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси підприємств*. 2009. № 9. С. 87—97.

4. Колодка Я.В. Аутсорсинг в логістиці: переваги та недоліки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. № 4. С. 93—96.

5. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. *Логістика: компендіум і практикум*. Київ: Кондор, 2006. 320 с.

6. Логістика автомобільних вантажних перевезень. URL: <http://ula-online.org/ua/novyny-aliansu/237-logistika-avtomobilnikh-vantazhnikh-perevezen>

7. Матвій І.Є., Процак К.В. Дослідження особливостей використання аутсорсингу в логістиці підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. С. 197—201.

8. Шаповал С.С., Леженко В.О. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 1. С. 273—278.

## References:

1. Bilovods'ka, O. A. and Lahutova, D. A. (2014), "Research of the essence of logistics outsourcing as a factor of effective functioning of domestic enterprises", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 485—489.

2. Vinichenko, I.I. and Horodko, M.V. (2016), "Logistic approach in the management of agricultural enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 11—15.

3. Zahorodniy, A. H. and Partyn, H. O. (2009), "Outsourcing and its impact on enterprise costs", *Finansy pidpryyemstv*, vol. 9, pp. 87—97.

4. Kolodka, Ya. V. (2014), "Outsourcing in logistics: advantages and disadvantages", *Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. Seriya: Ekonomika i menedzhment, vol. 4, pp. 93—96.

5. Krykavskyy, Ye. V. Chukhray, N. I., and Chornopys'ka, N. V. (2006), *Lohistyka: kompendium i praktykum [Logistics: compendium and workshop]*, Kondor, Kyiv, Ukraine.

6. Ukrainian Logistics Alliance (2019), "Logistics of road freight transportation", available at: <https://ula-online.org/ua/novyny-aliansu/237-logistika-avtomobilnikh-vantazhnikh-perevezen> (Accessed 4 June 2021).

7. Matviy, I. YE. and Protsak, K. V. (2010), "Research of features of use of outsourcing in logistics of the enterprises in modern conditions", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, pp. 197—201.

8. Shapoval, S. S. and Lezhenko, V. O. (2011), "Prospects for the development of logistics outsourcing in Ukraine", *Pratsi Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 273—278.

*Стаття надійшла до редакції 12.07.2021 р.*