

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання розрахунково-графічного завдання

з навчальної дисципліни

«ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ»

*(для магістрів першого року денної форми навчання та
магістрів другого року заочної форми навчання
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми «Логістика»)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2018

Методичні рекомендації до виконання розрахунково-графічної роботи з навчальної дисципліни «Логістичний аутсорсинг» (для магістрів першого року денної форми навчання та магістрів другого року заочної форми навчання спеціальності 073 – Менеджмент освітньої програми «Логістика») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Г. І. Фалецька. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 28 с.

Укладач канд. техн. наук, доц. Г. І. Фалецька

Рецензент

Є. І Куш, кандидат технічних наук, доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою транспортних систем і логістики,
протокол № 2 від 31.08. 2017.*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	7
2 ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА	8
2.1 Загальні положення	9
2.2 Вимоги до розрахування витрат АТП на виконання окремих видів робіт (операцій) силами АТП.....	10
2.3 Вимоги до розрахування витрат АТП, пов'язаних із придбанням робіт (операцій) при використанні аутсорсингу.....	12
2.4 Вирішення типового завдання	13
2.5 Приклад розв'язання задачі	17
2.6 Завдання для самостійної роботи.....	19
3 ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	25
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	27

ВСТУП

Цілями освоєння дисципліни «Логістичний аутсорсинг» є придбання студентами знань, умінь, навичок щодо основ організації аутсорсингової діяльності, видах аутсорсингу при організації роботи на автомобільному транспорті у сфері експлуатації автотранспортних підприємств, порядок складання конкурсної документації та проведенні тендерів по залученню компаній аутсорсерів, способах організації контролю за аутсорсинговою діяльністю.

Завданнями освоєння дисципліни «Логістичний аутсорсинг» є вивчення видів аутсорсингу на автомобільному транспорті, методів економічної оцінки ефективності залучення аутсорсерів, нормативних документів з організації аутсорсингу, оцінки оптимального співвідношення ціни і якості пропонованих аутсорсерами робіт і послуг.

В результаті освоєння дисциплін навчається повинен

Знати:

- основи організації аутсорсингової діяльності на автомобільному транспорті;
- різновиди аутсорсингу (функціональний, операційний, ресурсний);
- мети і умови застосування аутсорсингу, напрямки розвитку і форми застосування аутсорсингу, порядок підготовки та прийняття рішень щодо застосування аутсорсингу;
- способи організації контролю аутсорсингової діяльності на автомобільному транспорті.

Вміти:

- проводити відбір функцій, технологічних операцій або бізнес-процесів автомобільного транспорту (розробка, впровадження, установка, технічна підтримка, програмна настройка автоматизованих систем управління і навчання персоналу, охорона об'єктів автомобільного транспорту, супровід під час перевезення; утримання об'єктів інфраструктури, технічне обслуговування

офісної техніки і офісних приміщень) для передачі зовнішнім виконавцям аутсорсерам;

- знаходити оптимальне співвідношення ціни і якості пропонованих аутсорсерами робіт і послуг;

- визначати матеріальну відповідальність аутсорсерів за якість, обсяг і термін виконання робіт і послуг;

- забезпечувати проведення конкурсних процедур і дотримання нормативних документів автопідприємств та органів виконавчої влади, що регламентують роботу переданих та пов'язаних з ними технологічних процесів.

Володіти:

- методами економічної оцінки ефективності залучення аутсорсерів, нормативними документами з організації аутсорсингу;

- навичками складання конкурсних документів для вибору ефективного аутсорсера на автомобільному транспорті транспорту.

Вивчення даної дисципліни направлено на формування компетенції: готовність до участі в організації аутсорсингової діяльності з метою передачі спеціалізованим організаціям певних завдань або бізнес-процесів, які не є профільними в діяльності автомобільного транспорту, але необхідних для його повноцінної роботи, а також організації контролю за їх виконанням.

Одним з фундаментальних економічних законів, що визначають розвиток не тільки економіки, а й суспільства в цілому, є закон розподілу праці, його спеціалізації та кооперації, вперше сформульований економістами класичної школи. Проявом цього закону на мікрорівні – рівні окремих соціальних структур (фірм, асоціацій і навіть держав) – виступає такий порівняно новий вид діяльності, як аутсорсинг. Аутсорсинг – передача звичайно не ключових функцій організації зовнішнім виконавцям.

В українській практиці управління аутсорсинг знаходить своє застосування на межі XX–XXI століть. Він відноситься до числа найбільш поширених організаційних інновацій і використовується в якості нового методу організації бізнесу, спрямованого на підвищення ефективності діяльності

організації шляхом зниження адміністративних витрат, підвищення продуктивності праці, отримання доступу до наявних на ринку активів і зниження вартості поставок.

В даний час аутсорсинг – це не просто одна з економічних явищ, він охоплює всі сфери діяльності сучасної організації, включаючи основні виробничі процеси. Незмінними для організації, залученої в процес аутсорсингу, залишаються її ключові компетенції: здатність створювати нове знання, тобто інтелектуальний капітал та ін. Досвід і кваліфікація фахівців, існуюча система знань і умінь, унікальне обладнання і технології створюють основу високої специфічності внутрішніх бізнес-процесів, запорука успіху і фактор довгострокової конкурентоспроможності.

Розрахунково-графічна робота «Аутсорсинг на автомобільному транспорті» сприяє системному вивченню дисципліни «Логістичний аутсорсинг». Складається з двох частин. Перша частина включає в себе теоретичні питання, друга частина присвячена практичній розробці завдання.

1 ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

У теоретичній частині представлені наступні теми за варіантами.

За останньою цифрою залікової книжки обираються наступні теми:

1. Міжнародна практика застосування аутсорсингу.
2. Українська практика застосування аутсорсингу.
3. Еволюція аутсорсингу.
4. Класифікація аутсорсингу.
5. Зміст, форми та сфери застосування аутсорсингу.
6. Аутсорсинговий контракт: поняття, цілі, основні елементи.
7. Аутсорсинг: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
8. Аутсорсинг бізнес-процесів (фінанси).
9. Аутсорсинг бізнес-процесів (бухгалтерський облік).
0. Аутсорсинг бізнес-процесів (оподаткування).

За передостанньою цифрою залікової книжки обираються наступні теми:

1. Аутсорсинг бізнес-процесів (кадри).
2. Аутсорсинг бізнес-процесів (постачання).
3. Аутсорсинг бізнес-процесів (реклама, маркетинг).
4. Аутсорсинг інформаційних технологій бізнес-процесів (ІТ-аутсорсинг).
5. Лізинг персоналу.
6. Аутстафінг як особлива форма лізингу персоналу.
7. Перспективи і проблеми аутсорсингу в Україні.
8. Логістичний аутсорсинг в транспортному бізнесі.
9. Особливості організації аутсорсингу на автомобільному транспорті в

Україні та за кордоном.

0. Способи організації контролю аутсорсингової діяльності на автомобільному транспорті.

2 ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Розрахування економічної ефективності використання аутсорсингу

Мета розрахунково-графічної роботи:

- навчитися приймати рішення про доцільність використання аутсорсингу;
- вивчити методику розрахунку економічного ефекту від використання аутсорсингу.

Теоретичний матеріал

У практичній роботі студент повинен розрахувати ефективність застосування аутсорсингу на підприємстві автомобільного транспорту.

Розпорядження АТП від 12.03.2018 № 2054 «Про прийняття рішення про припинення виконання окремих видів робіт (операцій) з використанням трудових ресурсів і коштів праці є базовим документом, в якому наведені основні поняття, цілі і умови застосування аутсорсингу; порядок прийняття рішення про доцільність використання аутсорсингу; положення про фінансування окремих видів робіт (операцій), що передаються на аутсорсинг, контроль за їх виконанням і дострокове припинення договору з аутсорсером; методика розрахунку економічного ефекту від використання аутсорсингу.

Економічний ефект від використання аутсорсингу забезпечується, якщо витрати АТП, пов'язані з передачею окремих видів робіт (операцій) на аутсорсинг, нижче витрат АТП на виконання цих видів робіт (операцій) силами АТП.

2.1 Загальні положення

При передачі робіт (операцій) на аутсорсинг має виконуватися така умова:

$$S_{АТП}^{aum} + Z_{лікв.АТП} < S_{АТП}^{заг} \times 0.9, \quad (1)$$

де $S_{АТП}^{aum}$ – дисконтована величина прогнозних витрат АТП на придбання конкретних видів робіт (операцій) на термін, що відповідає максимальному строку корисного використання задіяних при їх виконанні основних засобів, але не менше 5 років;

$Z_{лікв.АТП}$ – витрати АТП, пов'язані з проведенням заходів з припинення виконання окремих видів робіт (операцій) власними силами АТП, в тому числі зі скороченням персоналу, ліквідацією/консервацією об'єктів і ін.;

$S_{АТП}^{заг}$ – дисконтована величина прогнозних витрат АТП на виконання робіт (операцій) АТП власними силами АТП на термін, що відповідає максимальному строку корисного використання задіяних при їх виконанні основних засобів, але не менше 5 років;

0,9 – понижуючий коефіцієнт, що характеризує оптимізацію витрат АТП в результаті застосування механізму аутсорсингу не менше ніж на 10%.

Допускається невиконання вимоги про оптимізацію витрат АТП не менше ніж на 10% тільки в результаті зміни технологій, регламентів, методів і способів виконання тих чи інших видів робіт (операцій) в тому випадку, якщо дані зміни узгоджені з АТП.

При порівнянні зазначених витрат окремо враховуються такі чинники: зміна обсягів, технологій, регламентів, методів і способів виконання робіт (операцій), а також витрат, що виникають (виключаються) у зв'язку з даними змінами при передачі робіт (операцій) на аутсорсинг.

2.2 Вимоги до розрахування витрат АТП на виконання окремих видів робіт (операцій) силами АТП

У розрахунку витрат АТП на виконання окремих видів робіт (операцій) силами АТП повинні бути враховані як прямі витрати на виконання переданих на аутсорсинг робіт (операцій), так і відповідні накладні витрати наступних рівнів управління: філія АТП і структурний підрозділ філії АТП.

Розрахунок прямих витрат на виконання переданих на аутсорсинг робіт (операцій) ґрунтується на даних про фактичну собівартість виконання робіт (операцій) і даних про обсяги виконання робіт (операцій).

Прогнозна собівартість виконання робіт (операцій) розраховується з урахуванням актуальних індексів цін і впливу зміни обсягів, технологій, регламентів, методів і способів виконання робіт (операцій).

При розрахунку собівартості виконання робіт (операцій) повинні враховуватися наступні групи витрат:

1. Перша група витрат ($З(I_{zp})$) визначається так:

$$З(I_{zp}) = T + Д_{шкідл} + П_p + K_p + H_{склад} + K_{н.д} + C + З_{кд}, \quad (2)$$

де T – тарифна ставка, яка враховує середній розряду робіт, що виконуються та проведення індексації заробітної плати за звітний період;

$Д_{шкідл}$ – компенсація за роботу зі шкідливими і (або) небезпечними умовами праці;

$П_p$ – премія за основні результати виробничо-господарської діяльності;

K_p – виплати відповідно до районних коефіцієнтів, встановленими законодавством України;

$H_{склад}$ – надбавка за особливо складні умови праці;

$K_{н.д}$ – надбавки та доплати компенсаційного характеру за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних, роботу в нічний час, вихідні та неробочі

святкові дні, в місцевостях з особливими кліматичними умовами і при виконанні робіт в інших умовах, що відхиляються від нормальних;

C – страхові внески до пенсійного фонду, фонд соціального страхування, фонд обов'язкового медичного страхування;

$Z_{\kappa\partial}$ – витрати на соціальні пільги, що передбачені колективним договором АТП.

2. Друга група витрат ($Z(II_{\text{гр}})$) визначається так:

$$Z(II_{\text{гр}}) = O + O_{\text{доп}} + O_{\text{нр\partial}} + E_{\text{нр}}, \quad (3)$$

де O – оплата щорічних відпусток;

$O_{\text{доп}}$ – оплата щорічних додаткових відпусток особам, які зайняті на важких роботах, роботах зі шкідливими і (або) небезпечними умовами праці;

$O_{\text{нр\partial}}$ – оплата відпусток за ненормований робочий день;

$E_{\text{нр}}$ – одноразові винагороди і додаткові премії.

3. Третя група витрат ($Z(III_{\text{гр}})$) визначається так:

$$Z(III_{\text{гр}}) = Z_{\text{лгк}}, \quad (4)$$

де $Z_{\text{лгк}}$ – витрати на соціальні гарантії, пільги та компенсації, пов'язані з характером роботи і особливостями виробничо-технологічного процесу, в тому числі на забезпечення форменим одягом, сертифікованим спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту.

4. Четверта група витрат ($Z(IV_{\text{гр}})$) визначається так:

$$Z(IV_{\text{гр}}) = Z_{\text{мр}} + Z_{\text{мо}} + Z_{\text{ам}}, \quad (5)$$

де $Z_{\text{мр}}$ – витрати на матеріальні ресурси, що забезпечують виконання певного виду робіт (операцій), що передаються на аутсорсинг, в тому числі витрати на оренду майна, амортизацію і податки;

Z_{mo} – витрати на медичний огляд працівників;

Z_{am} – витрати на амортизацію і капітальний ремонт обладнання (в разі, якщо при передачі на аутсорсинг певного виду робіт (операцій) АТП припиняє нести відповідні витрати).

5. Інші витрати відповідно до специфіки переданих на аутсорсинг видів робіт (операцій).

2.3 Вимоги до розрахування витрат АТП, пов'язаних із придбанням робіт (операцій) при використанні аутсорсингу

У розрахунку прогнозних витрат АТП на придбання конкретних видів робіт (операцій) у аутсорсера повинні бути враховані плановані витрати АТП на оплату послуг аутсорсера за конкретним видом робіт (операцій) та інші витрати.

Інші витрати АТП за видами робіт (операцій) при їх передачі на аутсорсинг розраховуються на підставі нормативних калькуляцій. У них повинні бути враховані як прямі витрати, які не відносяться до вартості послуг аутсорсера, так і відповідні накладні витрати філій АТП і їх структурних підрозділів.

До накладних витрат філій АТП і їх структурних підрозділів в розрахунку необхідно віднести, в тому числі витрати, що розподіляються пропорційно прямим витратам на виконання конкретних видів робіт (операцій) до їх передачі на аутсорсинг і одночасно з цим залишилися у АТП після їх передачі на аутсорсинг.

Заплановані витрати АТП на оплату послуг аутсорсерів за окремим видом робіт (операцій) розраховуються за такою формулою:

$$S_{АТП}^{aym} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \times V_i}{(1+d)^n}, \quad (6)$$

де P_i – середня ринкова ціна на окремий вид робіт (операцій), що виконуються

аутсорсером, яка визначається на основі даних про комерційні пропозиції не менше 3 спеціалізованих компаній – гравців, що функціонують на відповідному ринку не менше 3 років;

V_i – обсяг виконання окремого виду робіт (операцій) аутсорсером;

d – ставка дисконтування;

n – термін, що відповідає максимальному строку корисного використання задіяних при виконанні робіт (операцій) основних засобів (не менше 5 років).

2.4 Вирішення типового завдання

Розглянути можливість виведення послуг з оформлення комплекту перевізних документів зі структури підрозділу автомобільного транспорту на підставі методики обґрунтування виведення процесів на аутсорсинг, рекомендованої в АТП.

Необхідно виконати оцінку власних можливостей структурного підрозділу – філії АТП.

Стан матеріально-технічних і виробничих ресурсів дозволяє виконувати роботи власними силами, наявність обладнання та програмного забезпечення досить для якісного і своєчасного оформлення перевізних документів.

Для оцінки економічної ефективності виведення даного виду робіт в аутсорсинг необхідно порівняти витрати структурного підрозділу автомобільного транспорту на виконання робіт власними силами з витратами при переході на аутсорсинг:

$$S_{АТП}^{аут} < S_{АТП}^{заг}, \quad (7)$$

де $S_{АТП}^{заг}$ – витрати АТП на виконання робіт (послуг) АТП власними силами, грн.;

$S_{АТП}^{аут}$ – витрати АТП на виконання робіт (послуг) АТП аутсорсером, грн.

Дана умова може бути записана в наступному вигляді:

$$S_{АТП}^{aum} + Z_{лікв.АТП} < S_{АТП}^{заг} \times 0,9 .$$

Сумарні витрати філії АТП при виконанні допоміжної функції власними силами визначаються за формулою:

$$S_{АТП}^{заг} = Z_{Iгр} + Z_{IIгр} + Z_{IIIгр} + Z_{IVгр} , \quad (8)$$

де $Z_{Iгр}$ – група основних витрат, грн;

$Z_{IIгр}, Z_{IIIгр}, Z_{IVгр}$ – групи додаткових витрат, грн.

Група основних витрат або перш група витрат визначається за формулою:

$$Z(I_{гр}) = T + D_{шкідл} + P_p + K_p + H_{склад} + K_{н.д} + C , \quad (9)$$

де T – місячна тарифна ставка, грн.;

$D_{шкідл}$ – доплата за шкідливість (12 % від тарифної ставки), грн;

P_p – премія (30 % від тарифної ставки);

K_p – районний коефіцієнт (30 % від тарифної ставки);

$H_{склад}$ – надбавка за особливо складні умови праці (30 % від тарифної ставки);

$K_{н.д}$ – надбавки та доплати компенсаційного характеру за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних, роботу в нічний час, вихідні та неробочі святкові дні, в місцевостях з особливими кліматичними умовами і при виконанні робіт в інших умовах, що відхиляються від нормальних (30 % від фонду заробітної плати), грн;

C – страхові внески до пенсійного фонду, фонд соціального страхування, фонд обов'язкового медичного страхування (6 % від фонду заробітної плати), грн.

Таким чином:

$$K_{н.д} = 0,3(T + D_{шкідл} + П_p + K_p + H_{склад}), \quad (10)$$

$$C = 0,06(T + D_{шкідл} + П_p + K_p + H_{склад}). \quad (11)$$

Місячна тарифна ставка розраховується за формулою:

$$T = Z_T \times K_{тар}, \quad (12)$$

де Z_T – мінімальна заробітна плата в галузі відповідно тарифній ставці першого розряду, грн;

$K_{тар}$ – тарифний коефіцієнт відповідно до галузевої єдиної тарифної сітки з оплати праці ($K_{тар} = 2.1$ – для касирів).

Друга група витрат визначається за формулою:

$$Z(П_{зр}) = O + O_{доп} + O_{нр\delta}, \quad (13)$$

де O – щорічна відпустка, грн;

$O_{доп}$ – щорічна додаткова оплачувана відпустка (кліматичні, шкідливі умови, 10 % від витрат на щорічну відпустку), грн;

$O_{нр\delta}$ – витрати на відпустку за ненормований робочий день (15 % від витрат на щорічну відпустку), грн.

Щорічна відпустка розраховується за формулою:

$$O = \frac{Z_{гзр}}{29.4} \times 28, \quad (14)$$

де 29.4 – число календарних днів, що припадають на розрахунковий період;

28 – щорічна основна оплачувана відпустка, яка надається працівникам.

Третя група витрат визначається за формулою:

$$З(III_{ep}) = З_{лзк}, \quad (15)$$

де $З_{лзк}$ – витрати на соціальні гарантії, пільги та компенсації, пов'язані з характером роботи і особливостями виробничо-технологічного процесу, в тому числі на забезпечення форменим одягом, сертифікованим спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту.

Четверта група витрат визначається за формулою:

$$З(IV_{ep}) = З_{mp} + З_{mo} + З_{am}, \quad (16)$$

де $З_{mp}$ – витрати на матеріальні ресурси, що забезпечують виконання певного виду робіт (операцій), переданих на аутсорсинг, грн;

$З_{mo}$ – витрати на медичний огляд, грн;

$З_{am}$ – витрати на амортизацію і капітальний ремонт обладнання (в разі, якщо при передачі на аутсорсинг певного виду робіт (операцій) АТП припиняє нести відповідні витрати), грн.

Витрати АТП, пов'язані зі звільненням і прийомом працівників, що виконують функції, які передаються на аутсорсинг (група витрат R), визначаються за формулою:

$$R = B_{звіль} + З_{нт}, \quad (17)$$

де $B_{звіль}$ – виплати при звільненні персоналу, грн;

$З_{нт}$ – витрати на оплату послуг з підбору персоналу, грн.

У витратах філій АТП необхідно враховувати тільки витрати, реально вивільняються при передачі робіт (послуг) на аутсорсинг.

Перерахунок економічної ефективності застосування аутсорсингу проводиться при внесенні змін до умов договору з аутсорсером.

Щомісячні витрати АТП при оформленні комплексу перевізних документів силами своїх працівників надані в таблиці 2.

2.5 Приклад розв'язання задачі

Група основних витрат або перша група витрат визначається так:

$$З_{I\text{гр}} = 6\,570 + 789,4 + 1\,971 + 1\,971 + 2\,209 + 1\,2732,6 = 2\,6243 \text{ грн.}$$

Друга група витрат визначається так:

$$З_{II\text{гр}} = 9\,539 + 9\,53,9 + 1\,430 = 11\,922,9 \text{ грн.}$$

Третя група витрат визначається так:

$$З_{III\text{гр}} = 240 \text{ грн.}$$

Четверта група витрат визначається так:

$$З_{IV\text{гр}} = 300 + 1\,145 + 560 = 2\,005 \text{ грн.}$$

Витрати АТП, пов'язані зі звільненням і прийомом працівників, що виконують функції, які передаються на аутсорсинг (група витрат R), визначаються як:

$$R = 7\,780 / 1\,200 = 6,48$$

Сумарні витрати філії АТП при виконанні допоміжної функції власними силами визначаються як:

$$S_{АТП}^{заг} = (2\,6243 + 11\,922,9 / 12 + 240 + 2\,005) \times 12 \times 1,13 = 399\,770,16 \text{ грн.}$$

де 13 % – податок на доходи фізичних осіб.

Щорічна відпустка розраховується за формулою:

$$O = \frac{26243}{29,4} \times 28 = 249933 \text{ грн.}$$

Надбавки та доплати компенсаційного характеру за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних, роботу в нічний час, вихідні та неробочі святкові дні, в місцевостях з особливими кліматичними умовами і при виконанні робіт в

інших умовах, що відхиляються від нормальних розраховуються як:

$$K_{н.д} = 0,3 (6\,570 + 789,4 + 1\,971 + 1\,971 + 1\,971) = 3\,981,72 \text{ грн.}$$

Страхові внески до пенсійного фонду, фонд соціального страхування, фонд обов'язкового медичного страхування розраховуються як:

$$C = 0,06 (6\,570 + 789,4 + 1\,971 + 1\,971 + 1\,971) = 796,34 \text{ грн.}$$

Дисконтована величина прогнозних витрат АТП на придбання конкретних видів робіт (операцій) на термін, що відповідає максимальному строку корисного використання задіяних при їх виконанні основних засобів, але не менше 5 років:

$$S_{АТП}^{aum} = 10 \% \text{ від } S_{АТП}^{заг}$$

$$S_{АТП}^{aum} = 39\,977,02 \text{ грн.}$$

$Z_{ліквАТП} = 8 \% \text{ від } S_{АТП}^{заг}$ витрат АТП, що пов'язані з проведенням заходів з припинення виконання окремих видів робіт (операцій) власними силами:

$$Z_{ліквАТП} = 31\,981,61 \text{ грн.}$$

$$S_{АТП}^{aum} + Z_{ліквАТП} < S_{АТП}^{заг} \times 0,9$$

Підставимо значення, отримаємо:

$$39\,977,02 + 31\,981,61 < 399\,770,16 \times 0,9$$

$$71\,958,63 < 359\,793,15$$

Висновок: Оскільки умова виконується, то можливість виведення послуг з оформлення комплекту перевізних документів зі структури підрозділу залізничного транспорту на аутсорсинг є ефективною.

2.6 Завдання для самостійної роботи

Студент повинен розрахувати ефективність застосування аутсорсингу на підприємстві автомобільного транспорту при реалізації проїзних документів. Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від використання аутсорсингу за варіантами представлені в таблиці 2.1. Номер завдання обирається за двома останніми цифрами залікової книжки студента.

Таблиця 2.1 – Вхідні дані для розрахунку економічного ефекту від використання аутсорсингу

Витрати, грн	Варіант (за останньою цифрою залікової книжки)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Тарифна ставка, T	6 770	5 230	7 820	8 320	6 160	9 780	5 560	6 750	8 720	7 760
Тарифний коефіцієнт	1,3	1,1	1,3	1,2	1,2	1,3	1,1	1,2	1,2	1,1
Витрати на фірмовий одяг, $З_{фо}$	1 830	1 650	1 420	1 782	1 540	1 890	1 750	1 480	1 790	1 230
Витрати на соціальні пільги, $З_{лек}$	260	250	230	260	220	210	270	265	255	270
Витрати на матеріальні ресурси, $З_{мр}$	550	730	450	1 290	2 650	1 780	2 840	2 460	2 840	1 190
Витрати на амортизацію та капітальний ремонт обладнання, $З_{ам}$	370	455	322	654	345	675	128	921	123	432

Продовження таблиці 2.1.

Витрати, грн	Варіант (за передостанньою цифрою залікової книжки)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Витрати на медичне обслуговування, $Z_{мед}$	1 140	1 150	1 248	1 245	1 249	1 550	1 754	1 146	1 378	1 580
Виплати при звільненні персоналу, $B_{звіль}$	7 680	9 260	9 468	8 890	7 750	9 600	6 200	9 800	7 580	5 320
Витрати на оплату послуг з підбору персоналу, $Z_{пп}$	1 270	1 600	1 300	1 450	1 500	1 600	1 280	1 450	1 650	1 550
Кількість осіб, які виконують роботу	10	15	5	4	6	3	4	4	2	8
Вартість послуг аутсорсера	9 650	7 105	5 501	5 870	7 200	8 100	7 050	8 015	6 002	9 350

Обґрунтування прийняття рішення про використання аутсорсингу має здійснюватися на основі виявлення недоцільності з економічних і технологічних причин подальшого виконання робіт (операцій) силами АТП, а також аналізу можливостей аутсорсера виконати роботи (операції) на відповідних умовах.

Оцінка виконання робіт (операцій) силами АТП включає:

1) оцінку стану виробничого потенціалу, в тому числі матеріально-технічних і виробничих ресурсів, застосовуваних технологій і методів виконання робіт (операцій), а також структури і кваліфікації працівників підрозділів АТП, які виконують роботи (операції), які планується передати на аутсорсинг;

2) аналіз собівартості окремих видів робіт (операцій), які планується передати на аутсорсинг, при виконанні їх підрозділами АТП і ринкових цін на ці роботи (операції), а саме цін, що склалися на основі попиту і пропозиції на ринку ідентичних (а при їх відсутності - однорідних) товарів (робіт, послуг), в порівнянних економічних (комерційних) умовах;

3) визначення потреби в додаткових капітальних вкладеннях, необхідних для підвищення ефективності та якості виконання робіт (операцій) підрозділами АТП;

4) виявлення можливих ризиків (економічних, технологічних, техногенних, екологічних, зниження рівня безпеки руху та якості, несвоєчасного виконання робіт (операцій) і ін.) і пов'язаних з ними втрат АТП;

5) оцінку можливості усунення причин, що впливають на зниження ефективності виконання робіт (операцій) силами АТП, і підготовку висновку про відсутність можливості підвищення ефективності виконання цих видів робіт (операцій) без використання аутсорсингу;

6) оцінку якості виконання робіт (операцій), а також стану безпеки та охорони праці.

Аналіз можливостей виконання робіт (операцій) аутсорсером включає вивчення:

1) конкурентного середовища в сфері виконання робіт (операцій), що плануються до передачі на аутсорсинг;

2) рівня якості робіт (операцій), виконуваних аутсорсером, рівня і динаміки цін на них;

3) матеріально-технічного забезпечення аутсорсера;

4) ключових чинників, що визначають цінові і якісні конкурентні переваги аутсорсера перед АТП: використовувані технології виконання робіт (операцій), схеми здійснення закупівель, виробничі ресурси, кваліфікація і вартість персоналу, рівень соціальної відповідальності аутсорсера і ін. ;

5) клієнтури аутсорсера.

За результатами оцінки виконання робіт (операцій) силами АТП і

аналізу можливостей їх виконання аутсорсером розробляються заходи щодо підвищенню ефективності виконання робіт (операцій) підрозділами АТП і визначає необхідні ресурси (витрати, капітальні вкладення) для їх реалізації. Якщо ефективність діяльності аутсорсера обумовлюється застосуванням технологій, відмінних від використовуваних в АТП, то необхідно підготувати аналітичні матеріали про доцільність впровадження ідентичних технологій.

Крім того, студенту необхідно розробити проект ТЕО, в якому обґрунтовується необхідність залучення аутсорсера для виконання робіт (операцій) і вказуються причини недоцільності їх виконання підрозділами АТП.

Проект ТЕО повинен містити:

- 1) опис поточної ситуації, пов'язаної з виконанням робіт (операцій) силами АТП;
- 2) заходи щодо підвищення ефективності виконання робіт (операцій) силами АТП;
- 3) аналіз кон'юнктури ринку в сфері виконання робіт (операцій), що плануються до передачі на аутсорсинг, що враховує регіональний фактор;
- 4) обґрунтування вибору схеми передачі аутсорсеру конкретного виду робіт (операцій) з урахуванням можливих для АТП ризиків;
- 5) аналіз ринкових цін на послуги аутсорсерів;
- 6) перелік необхідного для виконання робіт (операцій) нерухомого та рухомого майна АТП (якщо передбачається його здача в оренду або купівля-продаж);
- 7) ставки орендної плати за користування нерухомим та рухомим майном АТП, певні на підставі звіту про оцінку майна, виконаного незалежним оцінювачем і узгодженого з Департаментом управління майном;
- 8) фактичні дані про сукупні витрати АТП на виконання робіт (операцій) силами АТП за звітний період часу (в разі сезонного характеру роботи – за рік) з розподілом по філіях АТП, елементами витрат, а також прямим і непрямим (що відносяться до даного виду робіт) витрат;

9) дані про передбачені в бюджеті АТП витратах на виконання робіт (операцій) силами АТП з деталізацією по філіях і елементами витрат (за 3 останні звітні періоди);

10) дані про фізичні обсяги виконання робіт (операцій) силами АТП (за 3 останні звітні періоди і прогноз на 5 років) і аутсорсера (на період, на який планується укласти договір з аутсорсером);

11) калькуляцію фактичної собівартості виконання одиниці робіт (операцій) силами АТП і аутсорсера (з деталізацією за основними елементами витрат);

12) порівняння прогнозних витрат АТП на виконання робіт (операцій) силами АТП і при передачі їх на аутсорсинг по кожному запланованому році взаємодії з аутсорсером;

13) порівняння дисконтованих величин прогнозних витрат АТП на виконання робіт (операцій) силами АТП і при передачі їх на аутсорсинг, визначених відповідно до методики розрахунку економічного ефекту від використання механізму аутсорсингу;

14) передбачувану ціну на послуги аутсорсера, розраховану по кожній окремій операції;

15) пропозиції про схему переведення працівників АТП на роботу до аутсорсеру і надання їм соціальних гарантій і компенсацій;

16) інформацію про потреби в оновленні основних фондів, необхідних для цього ресурсах і їх джерелах;

17) економічні та технологічні причини передачі виконання робіт (операцій) на аутсорсинг;

18) аналіз зниження вартості робіт (операцій) за умови передачі їх аутсорсером третім особам на базі майна АТП;

19) вимоги до системи контролю та нагляду за діяльністю аутсорсерів і порядок припинення договірних відносин з причини невиконання взятих зобов'язань, в тому числі пов'язаних із забезпеченням безпеки руху;

20) аспекти договірних відносин, які необхідно встановити з аутсорсером відповідно до обраної схеми передачі на аутсорсинг конкретного виду робіт (операцій);

21) основні умови розміщення замовлення на залучення аутсорсера;

22) зобов'язання, права та відповідальність замовника і аутсорсера.

3 ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Контроль виконання студентами самостійної роботи при вивченні курсу «Логістичний аутсорсинг» здійснюється у наступному вигляді.

Завдання для самостійної роботи повинні бути виконані у формі звіту на аркушах формату А4. Допускається оформлення роботи двома способами: машинописним або рукописним.

Оформлення кожного нового структурного елементу роботи (введення, теоретична частина, практична частина, висновок, список літератури, додатки) починається з нової сторінки. У заголовках не допускаються переноси слів.

Всі таблиці, схеми повинні бути виконані відповідно до вимог діючих стандартів.

Всі сторінки роботи повинні бути пронумеровані. Нумерація проставляється по середині або зправа верхнього поля аркуша арабськими цифрами, в інтервалі 10–15 мм від верхнього краю аркуша, починаючи з другого листа.

При оформленні роботи необхідно дотримуватися таких розмірів полів: лівого – 25 мм; правого – 10 мм; верхнього – 20 мм; нижнього – 20 мм.

Міжрядковий інтервал за машинописного варіанті оформлення роботи – полуторний, при рукописному – 10 мм.

Розмір і тип шрифту за машинописного варіанті оформлення – 14 пт Times New Roman.

У тексті роботи повинні міститися посилання на джерела літератури, використані при її написанні. Допускається оформляти підрядкові посилання (в нижній частині листа, відокремлюючи текст посилання від основного тексту роботи горизонтальною лінією) або приводити посилання на літературне джерело в тексті роботи, вказуючи його порядковий номер за списком літератури у квадратних дужках. При проставленні посилань також необхідно точно вказувати номери сторінок в оригінальному джерелі, на яких міститься інформація, яка послужила об'єктом запозичення (наприклад [7, с. 115], або [4, с. 16, 42], або [6, с. 53–56]).

Посилання на джерела літератури проставляються в разі прямого запозичення авторського тексту, при описі точок зору різних авторів на предмет дослідження, а також при запозиченні будь-якої схеми, рисунка, даних таблиць.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анікін Б. А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту : навчальний посібник / Б. А. Анікін, І. Л. Рудая ; Держ. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 322 с.
2. Аксьонов Є. Аутсорсинг: 10 заповідей і 21 інструмент / Є. Аксенов, І. Альтшулер. – СПб. : Питер, 2009. – 267 с.
3. Бравар Ж-Л. Ефективний аутсорсинг. Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / Ж-Л. Бравар, Р. Морган. – М. : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 157 с.
4. Дірлав Дез. Вибрані концепції бізнесу: теорії, які змінили світ / Д. Дірлав; / [Перекл. з англ. Т. Гутнікова]. – М. : Олімп-Бізнес, 2007. – 209 с.
5. Кони́на Н. Ю. Менеджмент у міжнародних компаніях: як перемагати в конкурентній боротьбі : монографія / Н. Ю. Коні́на. – М. : Проспект, 2008. – 156 с.
6. Михайлов Д. М. Аутсорсинг: нова система організації бізнесу: навчальний посібник для вузів / Д. М. Міхайлов. – М. : КноРус, 2009. – 334 с.
7. Аутсорсинг: створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій: навчальний посібник / Б. А. Анікін, Т. А. Родкіна, О. Б. Анікін та ін [Під ред. Б. А. Анікіна]. – М. : Мистецтво, 2003. – 212 с.
8. Балабанов В. С. Дослідження систем управління: навч. посіб. / В. С. Балабанов, Н. В. Лясніков, В. В. Шеметов. – М. : РАП, 2004. – 143 с.
9. Календжяна С. О. Аутсорсинг і делегування повноважень в діяльності компаній / С. О. Календжяна. – М. : Справа, 2003. – 325 с.
10. Мегатренди світового розвитку / За ред. М. В. Ільїна, В. Л. Іноземцева. – М. : Економіка, 2001. – 179 с.
11. Макроекономіка. Теорія і російська практика / Під ред. А. Г. Грязновой і М. М. Думний. – М. : 2004. – 232 с.
12. Світова економіка. Економіка зарубіжних країн / За ред. В. П. Колесова, М. Н. Осьмовой. – М. : Флінта, 2000. – 345 с.

13. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг / Дж. Б Хейвуд. – М. : Изд. будинок «Вільямові», 2002. – 176 с.

14. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Логістичний аутсорсинг» для студентів першого року денної форми навчання та студентів другого року заочної форми навчання спеціальності 8.03060107 – «Логістика».

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до виконання розрахунково-графічного завдання
з навчальної дисципліни

«ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ»

*(для магістрів першого року денної форми навчання та
магістрів другого року заочної форми навчання
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми «Логістика»)*

Укладач **ФАЛЕЦЬКА** Галина Іванівна

Відповідальний за випуск *О. О. Лобашов*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2017, поз. 182 М

Підп. до друку 12.10.2017. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 0,8.

Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.