

*Коробова Т.В.,*

*студент магистратуры*

*2 курс, направление подготовки «Менеджмент»*

*Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова*

*Россия, г. Архангельск*

*Солуянова А.Ю.,*

*студент магистратуры*

*2 курс, направление подготовки «Менеджмент»*

*Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова*

*Россия, г. Архангельск*

## **ПРОБЛЕМА ВЫБОРА «СДЕЛАТЬ ИЛИ КУПИТЬ» ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧ ОПТИМИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНЫХ ИЗДЕРЖЕК**

***Аннотация:** Статья посвящена рассмотрению проблемы выбора «сделать или купить» в решении задач оптимизации логистических издержек на предприятии. Определена роль транспортировки в управлении цепями поставок и поддержании конкурентоспособности организаций. Цель исследования – раскрыть основные факторы, влияющие на выбор в пользу собственного или заемного автопарка, а также описать методы решения задачи «сделать или купить».*

***Ключевые слова:** задача «сделать или купить», транспортная логистика, транспортные издержки, собственный и привлеченный автопарк, оптимизация.*

***Annotation:** The article provides information about «make-or-buy» decision in solving problems of optimizing logistics costs of enterprises. The role of transportation in the Supply-chain management and maintaining the competitiveness of organizations is defined. The purpose of the study is to reveal the main factors influencing the choice*

*between own and borrowed transport, and to describe methods for solving the «make-or-buy» problem.*

**Key words:** *«make-or-buy» problem, transport logistics, transport costs, own and borrowed transport, optimization.*

В условиях динамично развивающихся рыночных отношений, все более актуальным для предприятий становится сохранение и укрепление своих рыночных позиций за счет поддержания и развития конкурентных преимуществ. Одним из основных факторов конкурентоспособности предприятий является обеспечение быстрой и качественной доставки продукции. Особую важность для компаний, поставляющих свою продукцию на географически широкий рынок, приобретает наличие собственного автопарка грузовых автомобилей, а также наличие обширной базы организаций и индивидуальных предпринимателей, имеющих в собственности грузовой автотранспорт.

Производственные предприятия, которые поставляют продукцию на широкий внутренний рынок, зачастую пользуются транспортными услугами сторонних организаций, специализирующихся на автотранспортных перевозках как на основном виде деятельности, поскольку наличие широкого автопарка транспортных средств на предприятии при отсутствии собственной ремонтной базы, значительно повышает издержки на содержание и техническое обслуживание автомобилей. При этом зависимость экспедиционной деятельности от привлеченного транспорта, повышает риски в сфере доставки собственной продукции. Именно поэтому, для производственных предприятий важно достичь баланса между собственным и привлеченным автотранспортом, который позволит обеспечить оптимальный уровень издержек, связанных с содержанием собственного автопарка грузовых автомобилей при минимальном уровне риска управления поставками.

Основные преимущества и недостатки использования собственного автопарка по сравнению с привлеченным представим в таблице 1.

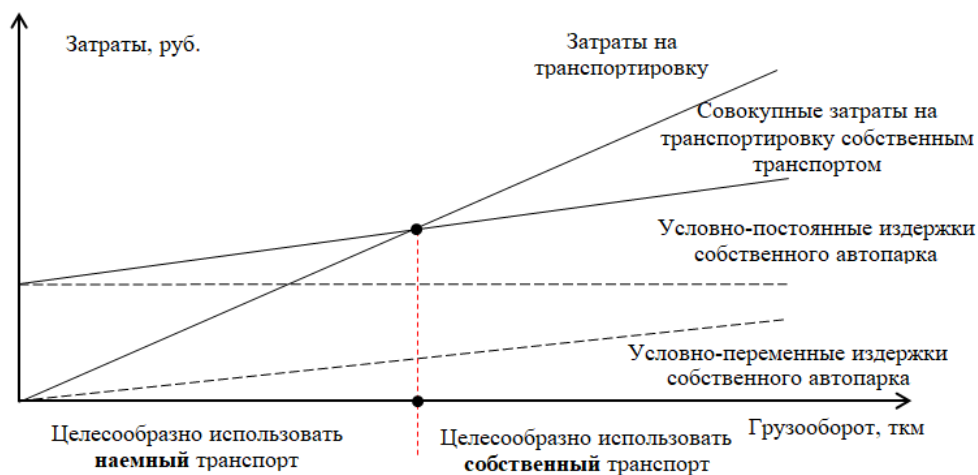
*Таблица 1.*

**Преимущества и недостатки создания и содержания собственного автопарка транспортных средств.**

Преимущества	Недостатки
Возможность точного планирования использования транспортных средств	Высокие капитальные вложения
Снижение условно-переменных издержек на транспортировку	Значительные финансовые затраты, связанные с содержанием автопарка
Снижение временных и трудовых затрат на поиск поставщиков транспортных услуг	Дополнительные временные затраты на проведение периодического технического осмотра транспортных средств
Снижение рисков повреждения продукции ввиду единой специализации транспортных средств	Ограничение возможности инвестиций в другие направления развития предприятия
Снижение рисков непоставки продукции ввиду отсутствия достаточного количества автомобилей в конкретный момент времени.	Повышение рисков простоев автомобилей в период сезонных спадов
Обеспечение собственного снабжения предприятия и, как следствие, снижение рисков простоев из-за возможных задержек и повреждения товарно-материальных ценностей и сокращение транспортных издержек на доставку ТМЦ	Холостой пробег транспортных средств в случае недогрузки транспортных средств на обратный путь
Возможность покрытия транспортных издержек за счет предоставления транспортных услуг сторонним организациям (на обратный путь)	Потребность в кадровых ресурсах (как в водителях, так и в компетентных специалистах по междугородним перевозкам)
Возможность размещения рекламы на собственных транспортных средствах	Возрастание рисков предприятия, связанных с эксплуатацией источника повышенной опасности

Решение задачи выбора между собственным и заемным автопарком относится к типу «сделать или купить» и зависит от различных факторов, требующих комплексного учета. Ключевыми выступают объем грузооборота и затраты, связанные с содержанием собственного и привлечением заемного

автопарка. Транспортные расходы на привлечение заемного транспорта определяются выставляемым логистическим посредником тарифом за перевозки. Для учета расходов на содержание собственного автопарка, применяют группировку по калькуляционным статьям расходов, разделенных на условно-переменные затраты и условно-постоянные затраты. Таким образом, зависимость затрат на содержание собственного автопарка и привлечение заемного представим на рисунке 1.



**Рисунок 1. Зависимость затрат на транспортировку собственным и привлеченным автопарком от объема грузооборота**

Представленный на рисунке 1 график показывает, что условно-переменные затраты при использовании собственного автопарка, по большей части, значительно ниже тарифов, установленных поставщиками транспортных услуг. Рассматривая их в совокупности с постоянными издержками, можно отметить, что до определенного уровня грузооборота, совокупные издержки собственного автопарка превышают затраты на услуги транспортных компаний. Таким образом, основным решением задачи «Сделать или купить», является определение точки равновесия — такого объема грузооборота, при котором совокупные затраты на транспортировку собственным транспортом будут равняться затратам на транспортировку наемным транспортом. При принятии решения необходимо также учитывать такие факторы, как объем собственных средств предприятия, стоимость кредитных ресурсов и альтернативные

источники дохода; уровень рисков, которые предприятие несет в случае использования привлеченных транспортных средств; возможность загрузки транспортных средств на обратный путь.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что для производственных предприятий с достаточно большим объемом грузооборота и поставляющих свою продукцию на географически широкий рынок, наличие собственного парка большегрузной техники, а также обширной базы организаций и индивидуальных предпринимателей, имеющих в собственности грузовой автотранспорт, является одним из конкурентных преимуществ, поскольку позволяет оперативно решать вопросы, связанные с отгрузкой и доставкой готовой продукции. При этом основной целью в управлении транспортными процессами становится нахождение баланса между собственным и привлеченным автотранспортом, который позволит обеспечить оптимальный уровень издержек при минимально допустимом уровне риска управления поставками.

## **ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ**

1. Стренадкина, Е.В. Логистический менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности организации / Е.В. Стренадкина, А.С. Байда, Е.А. Байда // *Фундаментальные и прикладные науки - основа современной инновационной системы: материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных – Омск: СибАДИ, 2015. – с. 148-153.*

2. Осипов, В.А. Проблемы развития логистики в России // *Молодой ученый. – 2016. – №13.1. – с. 75-77.*

3. Курганов, В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: учебно-практическое пособие: для студентов высших учебных заведений / В.М. Курганов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2013. – 512 с.

4. Пермякова, А.А. Совершенствование транспортной деятельности компании на основе логистических решений: задача «make-or-buy» на предприятии // *Синергия наук. – 2018. - №24. – с. 180-190.*

5. Лукинский, В.С., Лукинский, В.В. Формирование комплекса методов принятия решений при управлении транспортировкой в цепях поставок // Электронный журнал: Логистика и управление цепями поставок, 2014, №6. URL: <http://www.lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/491>.