

## **ДОЦІЛЬНІСТЬ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Вступ.** Один із основних принципів сучасної теорії управління та конкурентних стратегій зводиться до пошуку можливостей концентрації на ключових компетенціях і нагоди позбутися непрофільних активів і видів діяльності, які вигідніше передати зовнішньому виконавцеві, що досягається за рахунок аутсорсингу. Доцільність логістичного аутсорсингу - зконцентрувати власні зусилля і ресурси на тому, що можна робити ефективніше, натомість непрофільні види діяльності передати на аутсорсинг, тим самим зменшуючи витрати.

Багатопрофільність діяльності сучасних підприємств призводить до ускладнення процесів постачання та збуту. Саме тому на ринку України збільшуватиметься потреба у послугах PL-провайдерів, а організаціям, для забезпечення ефективності своєї роботи необхідно володіти високим рівнем знань з логістики, які на сьогоднішній день можуть стати ключовими факторами успіху. Питання необхідності переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг визначає *актуальність* даного дослідження.

Особливості аутсорсингу розглянуті у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: Р.Герасименко, С.Вихляєва, Д.Михайлова, Н.Чухрай, Дж. Брайан Хейвуд та ін. [2, 3, 5, 6, 7]. В роботах вище згаданих вчених розкрито основні положення аутсорсингу логістичних послуг, доцільність його використання. Про значення аутсорсингу свідчать результати досліджень, проведених на швейцарських машинобудівних підприємствах, які показали позитивну кореляцію аутсорсингу і рентабельності продажів [7]. Згідно досліджень Cap Gemini Ernst&Young фірми отримують найбільшу економію при аутсорсингу всіх функцій логістичного ланцюга [7].

В результаті опрацювання існуючих публікацій з'ясовано відсутність цілісної, науково обгрунтованої методики визначення доцільності передачі логістики, або окремих її функцій на аутсорсинг. Недостатньо повно розкриті питання переваг та недоліків використання аутсорсингу в логістиці, можливі наслідки переходу на аутсорсинг логістичних послуг на стратегічному і тактичному рівнях роботи підприємств.

**Постановка задачі.** Метою даної статті є аналіз інноваційної бізнес-моделі – логістичний аутсорсинг – розробка та обґрунтування рішення доцільності переходу підприємств на аутсорсинг логістичних послуг. Для досягнення поставленої мети необхідно розглянути аспекти доцільності та основні мотиви передачі логістичних функцій на аутсорсинг в умовах специфіки розвитку національного ринку та дослідити переваги і недоліки аутсорсингу в логістиці під час проектування логістичного сервісу для українських компаній.

**Методологія.** При визначенні доцільності переходу підприємства на логістичний аутсорсинг використано сукупність методів наукового пізнання явищ і процесів в економічній сфері: порівняльний аналіз – при проведенні аналізу наукових праць українських і зарубіжних учених; абстрактно-логічний метод – з метою теоретичного узагальнення. Методологічною основою роботи є системний підхід, метод логічного аналізу.

**Результати дослідження.** *Аутсорсинг* означає надання послуг або доставку продукції зовнішніми постачальниками для зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства [7], або передавання іншій компанії (субпідряднику) замовлення на виконання деяких операцій, наприклад, розміщення виробництва комплектувальних виробів, виконання певних робіт та інших видів діяльності на "стороні" [7].

На думку експертів компанії Cap Gemini Ernst&Young – підприємства, що використовують логістичний підхід, можуть скоротити витрати на управління запасами від 15 до 30%, що підсвідчено результатами [5]: логістичні витрати на 8,2%; логістичні активи на 15,6%; середній цикл замовлення продукції з 10,7 до 8,4 днів; загальні запаси на 5,3 % .

В процесі розробки рішення про перехід на аутсорсинг необхідно проаналізувати, чи не приведуть втрати від передачі бізнес-процесу до зниження стійкості підприємства на ринку.

Так підприємство ТОВ «Термо-Пак» (м. Біла Церква) вирішило скористатися послугами логістичного аутсорсингу та в результаті відслідкувало такі зміни: збутові витрати знизилися на 15% (зникла потреба в утримуванні складів, а отже і необхідність виплати заробітної плати працівникам); знизився поріг рентабельності майже на 2%. Результати змін відображено на рис.1.

Ускладнює прийняття рішення про аутсорсинг подекуди відсутність PL-операторів, які б пропонували повний спектр логістичних послуг в усіх регіонах України.

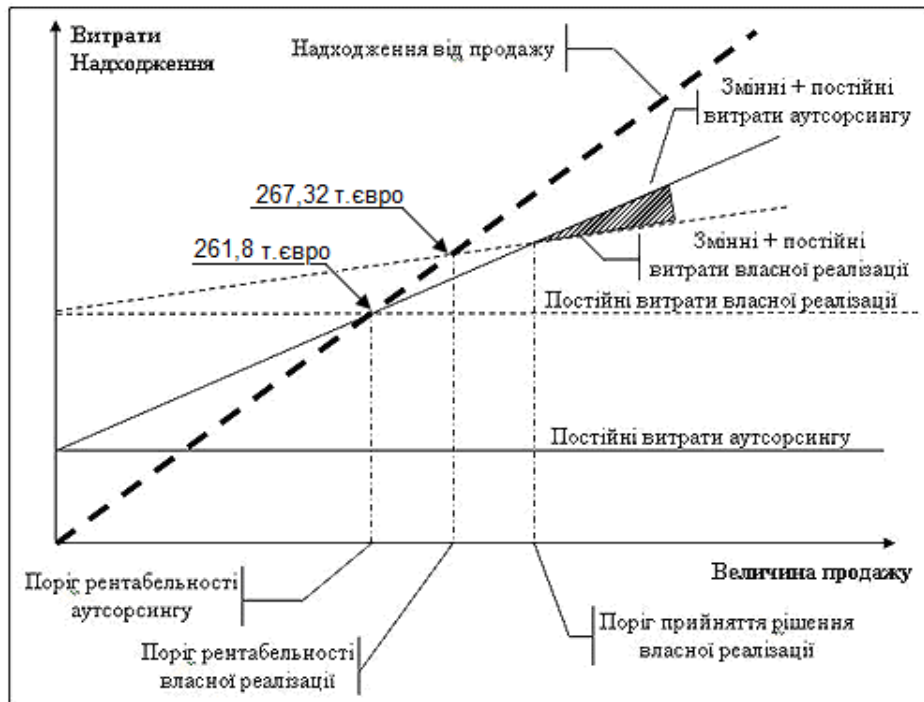


Рис. 1. Графічне представлення порівняльного аналізу рішень щодо аутсорсингу і реалізації логістики власними силами. Джерело: [8]

Істотною проблемою є недостатній досвід логістичних операторів і через це – низький рівень розуміння процесів, характерних для сфери діяльності PL-операторів в Україні, порівняно з операторами, які працюють у Західній Європі [7].

По оцінках Української логістичної асоціації (УЛА) в Україні тільки формується ринок логістичного аутсорсингу. Прогнозується, що ринок зростатиме щороку на 30–40 %. До 2011 року [1] половина українських підприємств купуватимуть послуги професійної логістики, що наглядно подано на рис. 2.

У самому логістичному процесі, потенційний обсяг якого фахівці УЛА оцінюють аж в \$100-130 млрд, у тій чи іншій мірі задіяні кілька тисяч компаній (виробники, оптовики, дистриб'ютори, кур'єрські компанії, пасажирські, вантажні, морські, авіаційні перевізники й ін.). Зараз ринок логістичних послуг на 70-80% формують вузькоспеціалізовані посередники, що займаються транспортуванням, еспедитуванням, вантажопереробкою, митним оформленням, складуванням і т.д. І тільки в останні три роки в Україні почав формуватися й ринок комплексної логістики, коли всі послуги або їхня частина передаються спеціалізованим операторам. За результатами досліджень авторів статті, з комплексними пропозиціями виступають як іноземні компанії - ASTRA, DHL, FedEx, Fiege, FM Logistic, Shenker, UPS й ін., так і українські оператори - "Карго-Сервіс", "Комора С", "УБК",

"Укрпродукт-Логістик", "ТБН Логістик", "Фордон", "УЛС" й ін. По оцінках фахівців УЛА, частка повного аутсорсингу поки становить 5-7% ринку [4]. Але аналітики стверджують, що вона буде рости й років через п'ять-сім займе до 70% ринку [8].

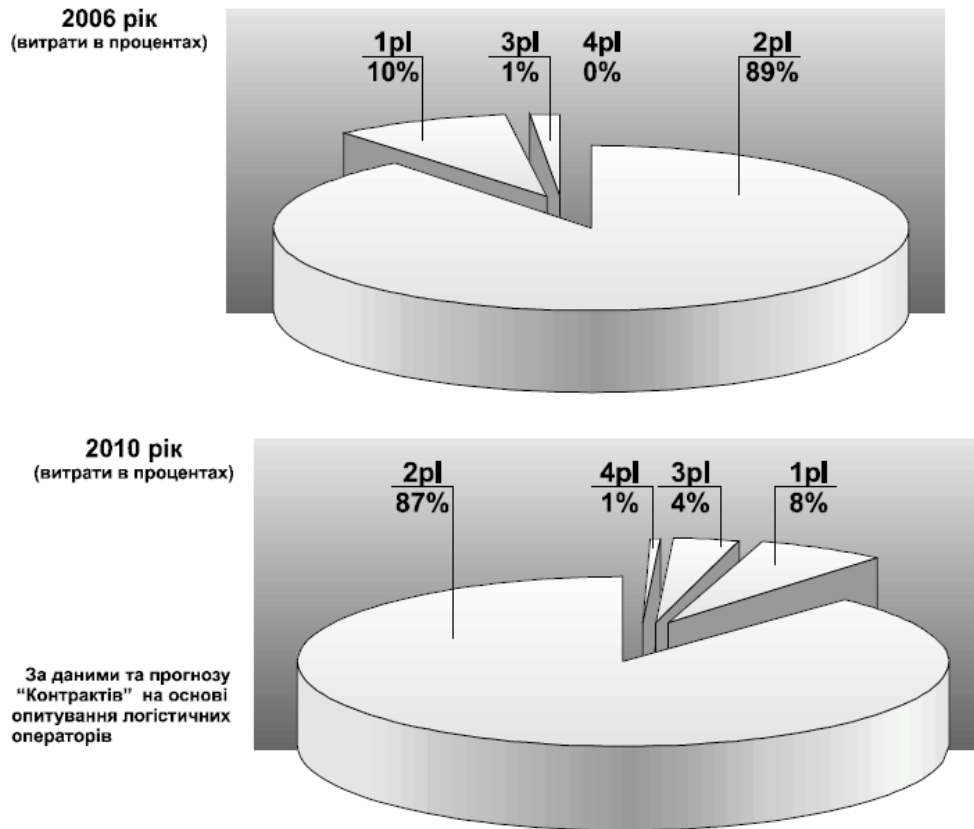


Рис.2. Сучасний стан логістики в Україні. Джерело: [1]

Очевидно, що свої корективи вносить і криза, але ринок логістичних послуг істотно не зменшиться. Як це не дивно, консолідації ринку сприяє й криза. Оператори відзначають, що багато оптовиків і дистриб'юторів відмовляються від непрофільних операцій, в першу чергу від операцій по перевезенню й упакуванню вантажів. Підстава: логістична складова у вартості зробленого в Україні товару досягає 30-35%, згідно підрахунку експертів УЛА, і кожний поважаючий себе бізнесмен непроти мінімізувати ці витрати. Наприклад, в Європі, де 70-90% логістичних послуг передано саме операторам, логістична складова у вартості виробленого товару становить 10-15% [4].

Перешкодами ж для розвитку даної послуги експерти називають як неготовність українських підприємств віддати частину свого бізнесу в чужі руки, так і нерозвиненість самої інфраструктури. Багато компаній, що мають власний транспорт і склади, звикли викручуватися самотужки, і поки-що не розуміють переваг аутсорсингу й не рахують витрат при самостійному управлінні складськими запасами [8].

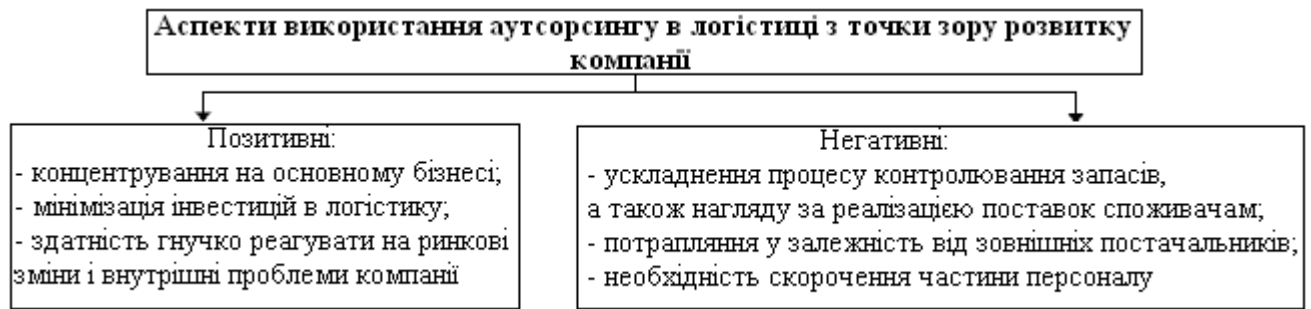
Дослідження [1-8] досвіду використання аутсорсингу дозволило сформулювати класифікацію переваг і недоліків використання аутсорсингу в логістиці на тактичному рівні роботи підприємств, результати зведені в табл.1.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки використання аутсорсингу в логістиці на тактичному рівні роботи підприємств**

|                 | <b>Можливі наслідки</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                 | <b><i>Економічного і фінансового характеру</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| <b>Переваги</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення логістичних витрат;</li> <li>- візуалізація логістичних витрат;</li> <li>- можливість використання рідкісних ресурсів в інших видах діяльності;</li> <li>- значна економія на офісному просторі і пов'язаним з цим витратами;</li> <li>- скорочуються витрати на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців.</li> </ul>                                                                                                                                                                          |  |
|                 | <b><i>Організаційного характеру</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відпадає необхідність у розширенні штату компанії;</li> <li>- фірма дотримується ліміту штатних одиниць.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|                 | <b><i>В обслуговуванні клієнтів і логістиці</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <b>Недоліки</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- якісний стандартизований сервіс;</li> <li>- повний спектр послуг від одного постачальника;</li> <li>- гарантія професійної відповідальності;</li> <li>- мінімізація логістичних ризиків;</li> <li>- можливість працювати за гнучким графіком;</li> <li>- удосконалення якості товарів та послуг;</li> <li>- впровадження новітніх технологій;</li> <li>- використання позитивного досвіду інших компаній;</li> <li>- завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог.</li> </ul> |  |
|                 | <b><i>Економічного і фінансового характеру</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення частки транзакційних витрат.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                 | <b><i>Організаційного характеру</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність від інших;</li> <li>- відрив керівництва від частини діяльності компанії;</li> <li>- недостатній вплив на логістичного оператора;</li> <li>- зниження продуктивності власних співробітників.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                 | <b><i>В обслуговуванні клієнтів і логістиці</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- не виконання покладених функцій в повному обсязі;</li> <li>- проблеми координації;</li> <li>- зниження якості продукції, при несумлінності аутсорсера.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |

Рішення на перспективу повинно узгоджуватися з корпоративною і бізнес стратегією. Позитивні й негативні наслідки використання аутсорсингу в логістиці з точки зору стратегії розвитку компанії зображено на рис. 3.



*Рис. 3. Обґрунтовуючі аспекти використання аутсорсингу в логістиці з точки зору стратегії компанії*

Також необхідно всебічно вивірити, як це змінить витрати на дистрибуцію, вплине на контроль ланцюгів поставки, на гнучкість підприємства, на обслуговування покупців, на сезонні коливання попиту на продукцію, на впровадження нового продукту.

**Висновки.** На підставі інформації з опрацьованих літературних джерел, теоретичних аспектів, узагальнення світового досвіду та аналізу вітчизняного ринку логістичних послуг можна зробити такі висновки:

1. Аутсорсинг в логістичному менеджменті є однією з найсучасніших бізнес-моделей, що дає змогу посилити конкурентні позиції, має свої переваги та труднощі під час впровадження в умовах специфіки розвитку національного бізнесу.

2. Основними мотивами передачі логістичних функцій на аутсорсинг є прагнення зробити бізнес керованішим, відразу знизити витрати (і при цьому одержати якісний гарантований сервіс), отримати прибуток. Прийняття логістичного рішення вимагає порівняння витрат аутсорсингу і власної реалізації з врахуванням порогів рентабельності і кількості продажу.

3. Для того, щоб визначити доцільність передачі тієї або іншої функції на аутсорсинг, потрібно розглянути її з позиції чотирьох аспектів: стратегічного фокуса, операційної здатності, фінансової вигоди і можливості для вдосконалення всередині підприємства.

Приведене авторами вдосконалення теоретичної бази по визначенню переваг та недоліків при переході на логістичний аутсорсинг дасть змогу керівникам підприємств чітко усвідомлювати вигоди та наслідки цього рішення як на тактичному (операційному) рівні роботи підприємства (економічному, фінансовому, організаційному), так і у стратегічному аспекті.

Запропонована класифікація переваг та недоліків логістичного аутсорсингу надасть діям підприємців більшої конкретності, спрямованості та керованості.

Викладена інформація має методологічне та практичне значення і є перспективною для подальших наукових розробок в галузі логістичного менеджменту.

### **Література**

1. Бережанський А. Їхати продано [Текст] / А. Бережанський // Український діловий тижневик “Контракти”. – 2006. - № 47. – С. 26.
2. Вихляев С. В. Концепция логистического аутсорсинга добывающих предприятий: автореф. дис. на получение науч. степени канд. экон. наук. / С. В. Вихляев. – М., 2007. – 22 с.
3. Герасименко Р. Г. Организационно – экономические аспекты использования аутсорсинга в транспортно-логистических технологиях: автореф. дис. на получение науч. степени канд. экон. наук. / Р. Г. Герасименко. – М., 2007. – 18 с.
4. Кропива С. В меру неологизма. Необходимость сокращения непрофильных расходов вынуждает производителей и оптовиков передавать свою логистику в аутсорсинг [Текст] / С. Кропива // «Бизнес». – 2008. - №49 (828). – С. 110-112.
5. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса / Д. М. Михайлоа. – М. : КНОРУС, 2006. – 256 с.
6. Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд. – М. : Вильямс, 2004. - 176 с.
7. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підручник / Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – С. 51–57.
8. Чухрай Н. І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу [Текст] / Н. І. Чухрай // «Логистика». – 2007. – № 6. – С. 37–39.