

УДК 65.011

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-23>**Громова О.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Українського державного університету залізничного транспорту***Шилова О.В.***магістрант  
Українського державного університету залізничного транспорту***Gromova Olena***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor, Department of Management and Administration of  
Ukrainian State University of Railway Transport***Shylova Olena***Undergraduate of the Department of Management and Administration  
Ukrainian State University of Railway Transport*

## МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

## MECHANISM OF USE OF LOGISTIC OUTSOURCING IN ACTIVITIES OF UKRAINIAN COMPANIES

### АНОТАЦІЯ

У сучасному постійно мінливому світі, в який дуже міцно за останні десятиліття інтегрувалася Україна, відбуваються постійні зміни і нововведення в усіх галузях життєдіяльності. Ці зміни безпосередньо стосуються економічної, технологічної та комерційної діяльності торговельних підприємств, зокрема в питаннях управління ланцюгами поставок продукції і логістичних функцій. Управління бізнес-процесами в глобальних ланцюгах поставок стає все більш складним і дорогим. Аутсорсинг як особлива форма ділових відносин належить до числа найбільш поширених інституційних інновацій. Створені на основі аутсорсингу логістичні системи спрямовані на підвищення ефективності діяльності зацікавлених у ланцюгах поставок організацій шляхом зниження адміністративних і транзакційних витрат, підвищення продуктивності праці, отримання доступу до наявних на ринку активів і зниження вартості поставок.

**Ключові слова:** аутсорсинг, логістичний ланцюг, контрагент, бізнес-процес, оптимізація.

### АННОТАЦИЯ

Управление бизнес-процессами в глобальных цепях поставок становится все более сложным и дорогим. Аутсорсинг как особая форма деловых отношений относится к числу наиболее распространенных институциональных инноваций. Созданные на основе аутсорсинга логистические системы направлены на повышение эффективности деятельности задействованных в цепях поставок организаций путем снижения административных и транзакционных издержек, повышения производительности труда, получения доступа к имеющимся на рынке активам и снижения стоимости поставок. В современном постоянно меняющемся мире, в который очень крепко за последние десятилетия интегрировалась Украина, происходят постоянные изменения и нововведения во всех сферах жизнедеятельности. Эти изменения непосредственно касаются экономической, технологической и коммерческой деятельности торговых предприятий, в частности в вопросах управления цепями поставок продукции и логистических функций.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, логистическая цепь, контрагент, бизнес-процесс, оптимизация.

### ANNOTATION

In today's ever – changing world, in which Ukraine has become very integrated over the last decades, there are constant changes and innovations in all spheres of life. These changes directly relate to the economic, technological and commercial activities of commercial enterprises, in particular with regard to supply chain management and logistics functions. The relevance of the study is due to the fact that in a modern, constantly changing world, which has been very firmly integrated over the last decades Ukraine, there are constant changes and innovations in all areas of life. These changes directly relate to the economic, technological and commercial activities of commercial enterprises, in particular in the areas of supply chain management and logistics functions. Managing business processes in global supply chains is becoming increasingly complex and expensive. Outsourcing, as a special form of business relationship, is one of the most common institutional innovations. Outsourced logistics systems are designed to increase the efficiency of the organizations involved in supply chains by reducing administrative and transaction costs, increasing productivity, gaining access to assets on the market and reducing the cost of supply. Some companies in Ukraine are still mistrustful of the possibility of switching to industrial outsourcing. This is because companies: are wary of losing intellectual capital, know-how and experience; not sure about the quality of products and reliability of supply; have difficulty in choosing a qualified service company; have concerns about transferring knowledge (core capabilities) and their own technologies to a third party. However, when outsourcing the logistics chain of an enterprise, such fears are unfounded, as logistics is usually not a specialized activity for enterprises, and can be performed more efficiently by a specialized service organization. The choice of outsourcing as the main strategy for the development of logistics systems highlights not the availability of own resources, but the ability to organize, utilize available external resources in the framework of mutually beneficial cooperation of companies in the supply chain.

**Key words:** outsourcing, logistics chain, counterparty, business process, optimization.

**Постановка проблеми.** Глобалізація світової економіки та тенденції подальшого міжнародного поділу праці збільшують значущість управління потоковими процесами і сприяють

формуванню на ринку складних інтегрованих структур, переважно мережевого характеру, з безліччю потокових процесів, єдиним інформаційним простором, які об'єднують різні за спеціалізацією суб'єкти ринку.

Актуальність дослідження зумовлена там, що у сучасному постійно мінливому світі, в який дуже міцно за останні десятиліття інтегрувалася Україна, відбуваються постійні зміни і нововведення в усіх галузях життєдіяльності. Ці зміни безпосередньо стосуються економічної, технологічної та комерційної діяльності торговельних підприємств, зокрема в питаннях управління ланцюгами поставок продукції і логістичних функцій.

**Метою статті** є дослідження особливостей розвитку українських інформаційно-логістичних і вантажоросподільних центрів, розроблення пропозицій з удосконалення роботи логістичного бізнесу, зокрема з використанням аутсорсингу.

**Дослідження останніх публікацій.** У зв'язку з поширенням інтересу до логістичного аутсорсингу почали активно проводитися наукові дослідження, конференції, публікуються статті за цією тематикою. Значний внесок у розвиток цього виду логістичних послуг зробили: Б.А. Анікін [1], В.І. Сергєєв [2], Г.Г. Суворов [3], А.І. Телегин [4], Д.Б. Хейвуд [5].

**Виклад основного матеріалу.** Управління бізнес-процесами в глобальних ланцюгах поставок стає все більш складним і дорогим. Багато компаній світового класу мають сучасні підходи до оптимізації ланцюга створення споживчої вартості в межах концепції управління ланцюгами поставок (SCM), що дає змогу скоротити загальні логістичні витрати ланцюга. При цьому, як правило, використовуються принципи логістичного аутсорсингу (передачі виконання певних логістичних функцій посередника логістичному провайдеру), кооперації, створення альянсів у ланцюгах поставок, що дають змогу більш успішно реагувати на запити споживачів.

Аутсорсинг – це укладання договору між двома компаніями на передачу деяких функцій, завдань, бізнес-процесів. Організація, що приймає на себе певні функції, повинна професійно спеціалізуватися в цій сфері. Аутсорсинг має тривалий характер взаємодій, на відміну від разових послуг (наприклад, послуг сервісу).

Аутсорсинг передбачає наявність бізнес-процесу, окремих систем і інфраструктури, які передаються на базі контракту тривалого періоду іншій організації.

Аутсорсинг можна віднести до розряду стратегічних рішень. Основний принцип аутсорсингу – «Залишаю за своєю фірмою тільки те, що можу зробити краще, ніж інші. Зовнішнім компаніям відаю те, що вони можуть зробити краще, ніж інші». Найчастіше на аутсорсинг віддаються такі завдання, як: ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень і прилеглих територій (або, як його ще називають,

клінінгові послуги), організація харчування співробітників, навчання молодих співробітників, послуги переказів, автотранспортні послуги, обслуговування та ремонт обладнання, охоронні послуги, IT-послуги та інші. У принципі, передати на аутсорсинг можна будь-яку сферу діяльності, яка не є профільною для цієї компанії.

Аутсорсинг як особлива форма ділових відносин належить до числа найбільш поширених інституційних інновацій. Створені на основі аутсорсингу логістичні системи спрямовані на підвищення ефективності діяльності задіяних у ланцюгах поставок організацій шляхом зниження адміністративних і транзакційних витрат, підвищення продуктивності праці, отримання доступу до наявних на ринку активів і зниження вартості поставок.

Деякі компанії в Україні поки ставляться з недовірою до можливості переходу на виробничий аутсорсинг. Це відбувається через те, що компанії:

- остерігаються втратити інтелектуальний капітал, ноу-хау і накопичений досвід;
- не впевнені в якості продукції та надійності постачання;
- зазнають труднощів у виборі кваліфікованої сервісної компанії;
- мають побоювання щодо передачі знань (основних здібностей) і власних технологій третій стороні.

Однак у разі передачі на аутсорсинг функцій логістичного ланцюга підприємства такі побоювання безпідставні, тому що зазвичай логістика не є для підприємств профільною діяльністю, і її з більшою ефективністю може виконати спеціалізована сервісна організація.

На основі зарубіжних джерел можна сказати, що аутсорсингом логістичних послуг (Third Party Logistics Services – 3PL / Logistics Outsourcing) визначається передача частини або всіх логістичних функцій, в основному невиробничого характеру, стороннім логістичним організаціям або провайдерам логістичних послуг (3PL-провайдерам).

Транспортні провайдери, вони ж провайдери логістичних послуг, вони ж 3PL-провайдери (Logistic Service Providers – LSPs, 3PLs, TPLs) – комерційні організації, які здійснюють надання послуг у сфері логістики, що виконують окремі операції або комплексні логістичні функції (складування, транспортування, управління замовленнями, фізичний розподіл і ін.), а також здійснюють інтегроване управління логістичними ланцюгами підприємства-клієнта.

У компанії є можливість віддати під контроль зовнішнього партнера відразу всі логістичні операції, а також консультації, виконання необхідних експертиз, запровадження інформаційних систем. Як правило, у таких компаній накопичений багатий досвід у логістичному управлінні, в них працює кваліфікований персонал і є розвинена інфраструктура (термінал або термінальна мережа, парк різно-

манітних автомобілів, а також мережа міжнародних транспортних агентів).

В основному 3PL-провайдери є дочірніми компаніями, які виділилися з бізнесу основної батьківської організації (компанії-експедитора, компанії, що надає послуги складування, тощо), щоб задовольняти зростаючі потреби покупців і надавати їм більш широкий спектр послуг.

Можна виділити п'ять основних типів логістичних провайдерів (табл. 1), створених на основі:

- компаній-перевізників;
- складських операторів;
- брокерських/експедиторських компаній;
- компаній, що займаються оптимізацією транспортних послуг, формуванням відправок;
- консалтингових компаній, що розробляють і/або впроваджують програмне забезпечення.

Ці компанії можна розділити на дві основні категорії: компанії з реальними фізичними активами (asset based) і компанії, що використовують у своїй діяльності аутсорсинг (non-asset based).

Компанії, які володіють реальними активами, мають у власності або набувають у лізинг транспортні засоби, складські приміщення тощо.

Компанії, що користуються послугами аутсорсингу, укладають угоди з іншими компаніями, що надають всі або частину послуг у сфері фізичного розподілу.

Компанії, які надають інформаційні послуги, є різновидом «компаній без фізичних активів», що діють як посередники під час оптимізації логістичних систем підприємств і взаємодіють з іншими компаніями на контрактній основі.

Доцільність застосування логістичного аутсорсингу зумовлюється, крім перерахованих раніше загальних переваг:

- поліпшенням сервісу;
- підвищенням гнучкості і досягненням ефекту синергії (поліпшуються відносини і співпраця між транспортними компаніями, що працюють у регіоні, підвищується ефективність

їхньої роботи і поліпшується інфраструктура перевезень загалом);

- недостатністю знань і досвіду у компанії у сфері логістики;
- стратегічними міркуваннями.

У логістиці є безліч комплексних активностей, які можуть бути передані на аутсорсинг. Це можуть бути: управління вхідними потоками матеріалів (управління закупівлями), управління запасами, управління процедурами замовлень, упаковка, транспортування, постачання «just-in-time», складування та інформаційно-комп'ютерна підтримка.

Хоча загальний відсоток компаній, що використовують послуги логістичних провайдерів, залишається приблизно постійним рік від року, відсоток їх використання відрізняється за галузями промисловості.

Найбільш активні у світі користувачі послуг 3PL-провайдерів – комп'ютерна промисловість і виробництва товарів широкого споживання (90% і 85% відповідно).

Не так активно користуються логістичним аутсорсингом автомобільна, хімічна промисловість та роздрібна торгівля. Від 50% до 60% фірм цих галузей використовують послуги логістичних провайдерів.

Особливості розвитку українських інформаційно-логістичних і вантажорозподільних центрів:

- незначне число компаній, що позиціонують себе як логістичні;
- високий ступінь криміналізації ринку. Корупція, будучи неринковим фактором у конкурентній боротьбі, дуже спотворює ринкові механізми. У результаті виявляється, що вигідніше везти вантаж не за схемою, розробленою відповідно до логістики, а виходячи зі зручності реалізації, наприклад, митних процедур, подолання хаосу портових процедур, рухомого складу Державної адміністрації залізничного транспорту поза квотами і черг тощо;
- надзвичайна закритість. Навіть стандартних даних про ринок, його сегменти, його лідерів, їхні частки немає ніде – ні в державних

Таблиця 1

Типи логістичних провайдерів

Типи логістичних провайдерів	Основні послуги	Приклади компаній
Провайдери з транспортування (на основі компаній-перевізників), які володіють реальними активами	Логістика «розміщення» (dedicated logistics). Транспортування, централізовані перевезення, обслуговування, маршрутизація	Danzas, TNT, UPS, FedEx, DHL
Провайдери оптимізації транспортних послуг, що не мають реальних активів	Інтегрована логістика. Сервісоорієнтована логістика, сфокусована на технології та інжинірингу	Ryder, UPS Worldwide, Menlo, FedEx, Varova OY
Провайдери складування, формують додану вартість	Інтегрована і логістика «розміщення». Технології, складування і транспортування	Fiege Group, Menlo, FM Logistic
Міжнародна експедиція, що здійснює аутсорсинг логістичних функцій (які не мають реальних активів)	Інтегрована логістика з можливостями міжнародного експедирування.	AEI, Circle, MSAS, Kintetsu
Провайдери програмного забезпечення	Пакети логістичних програм	Manugistics, 12 / Intertrans, McHugh, Logility, Extricity, Manhattan

органах, ні в асоціаціях експедиторів і комерційних складів, ні у дослідницьких компаній. Ситуація ускладнюється ще й тим, що експедиторська діяльність не підлягає ліцензуванню, а офіційна форма державної статистичної звітності для підприємств і організацій не містить відповідного рядка;

– низький рівень менеджменту українських вантажовласників. Більшість нинішніх керівників підприємств мислять ще радянськими стереотипами. Вони не визнають аутсорсинг, більше покладаючись на «натуральне господарство»; витрачають величезні кошти на утримання складів для своєї продукції і сировини (комплектуючих), не бажаючи і не вмючи працювати «з коліс», як це прийнято в усьому світі;

– відсутність ліцензування експедиторської діяльності. Відсутність закону про обов'язкове ліцензування діяльності експедиторів приводить до того, що дуже багато маленьких компаній прийшли на цей ринок, але вони працюють безсистемно, не можуть забезпечити гарантії збереження доставки вантажів. Все це приводить до того, що серйозні вантажовідправники ставляться з недовірою до експедиторських компаній і, як наслідок, воліють мати свій транспортний парк або вимагати наявності такого від експедиторів;

– відсутність обов'язкового страхування відповідальності перевізника. Цей пункт особливо актуальний для внутрішніх українських автомобільних перевезень. Зазвичай перевізники не страхують свою відповідальність, і в разі псування або про пажі вантажу дуже складно юридичним шляхом відшкодувати втрати;

– система спрощеного оподаткування для перевізників. Ми вважаємо, що система спрощеного оподаткування привела до того, що зараз на ринку автоперевезень понад 90% розрахунків між перевізниками та експедиторами/вантажовідправниками здійснюється «чорним налом»;

– обмежена кількість закладів, що випускають фахівців у сфері практичної логістики, і дуже низький загальний рівень освіченості логістів на підприємствах;

– висока відсоткова ставка під час кредитування. Відсоткова ставка на кредити в Україні ніколи не дасть українським компаніям можливості інвестувати кошти в будівництво терміналів, покупку сучасної техніки.

Пропозиції щодо зміни ситуації:

– ввести закон про обов'язкове ліцензування експедиторської діяльності;

– ввести закон про обов'язкове страхування відповідальності перевізника;

– скасувати систему спрощеної податкової звітності для перевізників;

– ввести спеціальні програми надання коштів під будівництво складських терміналів і

покупку транспортної техніки під процентну ставку, що відповідає європейському рівню;

– внести зміни в освітню програму вищих навчальних закладів на спеціальностях, пов'язаних із менеджментом та управлінням народним господарством, де приділити особливу увагу предметам, пов'язаним із міжнародними транспортними операціями, логістичними процесами, митним оформленням вантажів.

Подібні заходи дадуть змогу зробити логістичний бізнес цивілізованим і прозорим, а значить, і тут з'являться великі гравці. І ми нарешті зможемо сказати, що в Україні є національні логістичні оператори.

**Висновки.** Таким чином, вибір аутсорсингу як основної стратегії розвитку логістичних систем виводить на перший план не наявність власних ресурсів, а здатність організувати, задіяти доступні зовнішні ресурси в межах взаємовигідного співробітництва компаній у ланцюгах поставок.

Найважливішою стає здатність логістичного менеджменту перетворювати відмінності контрагентів ланцюга поставок не в основу для протиборства, а в конкурентні переваги. «Взаємодія, щоб конкурувати» – цей принцип стає основним для успішного ведення бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2009. 30 с.
2. Сергеев В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. Москва : ИНФРА-М, 2005. 976 с.
3. Суворов Г.Г. Аутсорсинг в логистике. Логистика и управление цепями поставок. 2009. № 33. С. 53–63.
4. Телегин А.И., Костров В.В., Ничипорук А.О. Транспортное экспедиционное : учебное пособие. Н. Новгород : Издательство ФГОУ ВПО «ВГАВТ», 2010. 400 с.
5. Хейвуд Д.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2002. 176 с.

#### REFERENCES:

1. Anikin, B.A. and Rudaja, I.L. (2009). Outsourcing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta [Outsourcing and outstaffing is hightech of management]. Moscow: INFRA-M, pp. 30. (in Russian)
2. Sergeev, V.I. (2005). Korporativnaja logistika. 300 otvetov na voprosy professionalov [Corporate logistic. 300 answers for the questions of professionals]. Moscow: INFRA-M, pp. 976. (in Russian)
3. Suvorov, G.G. (2009). «Outsourcing is in logistic», Logistika i upravlenie cepjami postavok, vol. 33, pp. 53–63.
4. Telehyn, A.V. Kostrov V.N. Nychyporuk A.O. (2010). Transportnoe ekspedyrovanye [The Transport expedition]. N. Novhorod: FHOУ VPO, «VHAVT», pp. 400. (in Russian)
5. Hejvud, D. (2002). Outsourcing: in search of competitive edges. Moscow: «Villjams», pp. 176.