

(Синергетические эффекты инноваций). – Киев: Феникс, 2004. – 560 с.

3. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.: ил.

Надійшла 30.09.2009

УДК 658.7 : 658.512.3

А. В. ПІТА

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ У МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Обґрунтовано доцільність передачі функцій з управління матеріальними потоками роздрібного торговельного підприємства спеціалізованим логістичним компаніям. Досліджено ринок логістичного аутсорсингу в Україні. Проаналізовано механізм співпраці торговельних підприємств з логістичними компаніями на умовах комплексного аутсорсингу та доведено ефективність цієї співпраці.*

*Expediency of functions transmission from the management of material streams of retail enterprise by the specialized logistics companies was proved. The market of logistics outsourcing in Ukraine was researched. The mechanism of collaboration between the commercial enterprises and logistics companies on terms of complex outsourcing was analyzed and the effectiveness of this collaboration was proved.*

*Ключові слова: аутсорсинг, логістика, торговельне підприємство.*

**Постановка проблеми.** Висока ефективність діяльності підприємства, досягнення запланованих маркетингових показників тощо, на думку фахівців, можливе лише за умови зосередження на основному виді діяльності, не допускаючи розпорошення ресурсів на інші роботи, що, зазвичай, також виконуються на підприємстві. Але не кожне підприємство може собі дозволити відмовитися від виконання тих чи інших робіт. Якщо на виробництві деколи можна вивільнювати ресурси за рахунок припинення випуску менш дохідної продукції, то у торгівлі діяти подібним чином неможливо. Технологічний процес реалізації товарів обов'язково включає як сам продаж, так і логістичну складову – доставку, пакування, маркування тощо. Жоден роздрібний торговельний об'єкт не може здійснювати лише продаж товарів, відмовившись від необхідних робіт з управління матеріальним потоком.

Разом з тим, досвід успішних торговельних підприємств показує, що логістичні функції можна передати на виконання підприємству-підряднику і тим самим вивільнити власний персонал та ресурси. Діючи таким чином підприємство здійснює активну оптимізацію логістичних механізмів.

Логістичний аутсорсинг сьогодні є одним з ефективних методів, що дозволяє зменшити витрати, збільшити дохідність та сконцентруватися на пріоритетних видах діяльності.

Однак велика кількість питань, які виникають у процесі розробки і впровадження вітчизняними торговельними підприємствами логістичного аутсорсингу вимагає проведення наукового дослідження та вивчення практичного досвіду підприємств-новаторів. Усе це обумовлює практичну значимість теми даної статті та її наукову актуальність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних та методичних аспектів управління процесом логістичного аутсорсингу присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як Р.Герасименко, С.Вихляева, Д.Михайлова, Н.І. Чухрай, Б.А. Анікіна, Ж.Л. Бравара, Х. Віссема, С.О. Календжяна, Н.Ю. Просвіркіна, Д. Уотерса, Р. Моргана, К. Хаксевера, Дж.Б. Хейвуда, Шнайдера Д. та ін. Проте аналіз існуючих досліджень показав, що не достатньо вивченими залишаються питання практичного впровадження аутсорсингу на торговельних підприємствах та визначення ефективності його застосування.

**Формування цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності передачі функцій з управління матеріальними потоками роздрібного торговельного підприємства спеціалізованим логістичним компаніям, доведення ефективності аутсорсингу та аналіз механізму співпраці торговельних підприємств з логістичними компаніями на умовах комплексного аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останніми роками популярність логістичного підходу до організації діяльності роздрібних торговельних підприємств обумовлена значним ускладненням управління матеріальними потоками торговельних підприємств за рахунок постійного нарощення кількості товарних позицій, розширення і поглиблення асортименту, а разом із цим і прогнозування попиту та регулювання запасів. Як показує досвід роботи торговельних підприємств, логістика сприяє скороченню тривалості циклу обслуговування, що підвищує реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, стабілізації взаємовідносин з постачальниками; скороченню кількості втрачених продаж шляхом раціонального розміщення і підтримки необхідного рівня запасів, а також зниженню витрат на всіх етапах товароруку.

За оцінками Української логістичної асоціації, в 2007 р. обсяг ринку логістичних послуг склав близько 13 млрд дол. Лише за дев'ять місяців 2008 року оброблено 696,7 млн т перевезених вантажів (включаючи 141,2 млн т, доставлених автотранспортом), що на 20 – 25 % більше ніж за аналогічний період

2007 р. У логістичному процесі, потенційний об'єм якого фахівці оцінюють аж у 100 – 130 млрд дол., задіяно декілька тисяч компаній (виробники, оптовики, дистрибутори, кур'єрські компанії, пасажирські, вантажні, морські, авіаційні перевізники й ін.). Щорічно збільшуються площі логістичних комплексів та складських приміщень. Так, ще у 2008 році прогнозувалося будівництво логістичних комплексів загальною площею близько 732 тис. кв. м [1].

У сучасних економічних умовах торговельні підприємства по-різному підходять до організації логістичної діяльності: одні створюють власні логістичні підрозділи, поступово відмовляючись від послуг логістичних компаній, інші – віддають частково або повністю логістичні операції в аутсорсинг.

Більшість роздрібних торговельних підприємств, особливо мережевих, обрали схему побудови власної логістики. Це рішення передбачає низку переваг, зокрема дозволяє повністю контролювати процес доставки товарів у кінцеві пункти, мінімізувати залежність від посередників, оперативно реагувати при виникненні дефіциту у будь-якому з магазинів мережі, здійснювати консолідовані поставки в магазини із повним набором товарів та забезпечувати у власних розподільних центрах високу якість зберігання, зменшивши відсоток списання товару тощо.

Разом з тим, рух матеріального потоку роздрібно-торговельного підприємства вимагає розвиненої логістичної інфраструктури. Але створення власного транспортного парку та розподільних центрів пов'язане із значними капіталовкладеннями. Це рішення виправдовує себе, якщо відсутня пропозиція даних послуг у регіоні, де працює підприємство, невисокий рівень обслуговування чи завищення цін транспортними чи іншими компаніями, що надають логістичні послуги. Окрім того, відсутність спеціалістів у даній галузі і нерозуміння керівництвом торговельного підприємства функцій і задач логістики, заважає чітко сформулювати функції відповідних підрозділів і побудувати ефективний логістичний ланцюг відповідно до потреб партнерів.

У більшості випадків підприємствам вигідніше звертатися до послуг спеціалізованих транспортних, оптово-складських та інших компаній, які здійснюють перевезення, охорону, зберігання, митне оформлення та інші окремі операції. При цьому безпосереднє управління логістикою торговельне підприємство залишає за собою. При невеликих обсягах поставок ця система достатньо ефективна, проте постачальники одиничних послуг діють розосереджено, що не дозволяє досягнути інтегрального ефекту.

На нашу думку, роздрібні торговельні підприємства, зокрема торговельні мережі, при організації логістичної системи, її ключових операцій повинні гнучко використовувати можливості аутсорсингу для підвищення якості управління матеріальними й інформаційними потоками, зміцнення свого ринкового потенціалу. Аутсорсинг передбачає передавання логістичній компанії (підряднику) замовлення на виконання деяких операцій, певних робіт та інших видів діяльності, що є не основними для підприємства, з метою підвищення їхньої якості та економії на ресурсах. Внаслідок надання підрядником логістичної послуги підприємство отримує фізичний товар і певні сервісні операції, що з ним пов'язані, а саме: переміщення, збереження, складування, фасування, пакування тощо. Із впровадженням логістичного аутсорсингу впорядковуються зв'язки з постачальниками, закупівельні ціни знижуються до мінімуму, забезпечується скорочення товарних запасів і термінів оборотності товару.

Розвитку комплексного (повного) аутсорсингу в Україні перш за все сприяли іноземні компанії (в основному, торговельні), що прийшли на ринок разом із логістичними компаніями, що обслуговували їх за кордоном. Окрім того, передача вітчизняними підприємствами логістичних послуг на аутсорсинг пов'язана із збільшенням витрат на доставку і зберігання товарів. Невипадково першими на аутсорсинг почали віддавати саме складські та транспортні послуги. Згідно підрахунків експертів Української логістичної асоціації, логістична складова у вартості виробленого в Україні товару досягає 20 – 35 %, а в Європі, де 70 – 90 % логістичних послуг передано логістичним компаніям, ця частка складає 10 – 15 % [1].

На ринку України працюють близько 50 професійних логістичних операторів [2], зокрема такі компанії як «Група Берег», «Карго-Сервіс», «Комора С», «УВК», «ТБН Логістик», «Фордон», «УЛС», «ЄВРОСІБ-Логістика», «Укрпродукт-Логістик», «Ост-Вест Експрес», «Ін-Тайм». Із входженням України у СОТ на український ринок почалася експансія міжнародних логістичних компаній, які активно розвивають свою діяльність, серед яких «ASTRA», «DHL», «FedEx», «Fiege», «Ups», «Kuehne&Nagel», «Raben», «Schenker Ukraine», «Maersk Logistics Україна», «FM Logistic», «Revival Express». 70 – 80 % цих логістичних компаній – це вузькоспеціалізовані посередники, що займаються транспортуванням, експедицією, складуванням, митним оформленням, вантажопереробкою та ін. Протягом останніх трьох років в Україні почав формуватися і ринок комплексної логістики [1].

Однак більшість з перерахованих компаній орієнтуються на надання логістичних послуг підприємствам неторговельного профілю, і лише чотири з них надають послуги торговельним мережам. Ще одним специфічним проявом українського логістичного ринку є те, що сьогодні зі спеціалізованими логістичними компаніями почали працювати лише торговельні мережі та окремі великі торговельні підприємства. Дрібні та середні роздрібні торговельні фірми усю логістичну роботу намагаються виконувати власними силами. Натомість, на думку фахівців, якраз у малому та середньому бізнесі від передачі частини своїх робіт в аутсорсинг можна отримати більший ефект, ніж у випадку з великим підприємством.

Можна прогнозувати розширення ринку логістичних компаній за рахунок переходу в сферу логістики дистрибуційних компаній. Адже спостерігається втрата дистрибуційним бізнесом інвестиційної привабливості і рентабельності. Це пов'язано з тим, що більшість виробників відмовляються від послуг дистрибуторів і укладають договори напряму із роздрібною торговельною мережею. Ці тенденції яскраво проявляються у таких галузях як дистрибуція тютюнових виробів, пива, алкогольних напоїв, косметики, парфумерії, а також деяких видів продуктів харчування. За цих умов у дистрибуційних компаній є декілька альтернатив: перехід у сферу логістики; розвиток власного виробництва; розвиток власної роздрібною торгівлі; робота із забезпечення готелів, ресторанів, кафе; консалтинг у галузі оптових і роздрібних продаж.

Розвиток власного виробництва чи роздрібною торгівлі потребує великих капіталовкладень. Окрім того, галузь роздрібною торгівлі та виробництво продуктів харчування відрізняються високим рівнем конкуренції, тому важко буде захопити певну частку ринку. Однак, для розвитку логістики у дистрибуторів є всі передумови: налагоджені відносини з виробниками і роздрібною торгівлею, створені складські активи, впроваджені інформаційні системи, що дозволяють слідкувати за своєчасним поповненням складських систем.

Претендентами на частку ринку логістичного аутсорсингу є також логістичні підрозділи великих торговельних підприємств, які відокремлюються в окремі компанії і обслуговують як підприємства, частиною якого вони були, так і інші підприємства. Прикладом є колишній підрозділ американської компанії Wal-Mart, який успішно конкурує на ринку логістичного аутсорсингу логістична компанія.

На основі вивченого українського та зарубіжного досвіду, можна визначити наступні переваги використання аутсорсингу торговельними підприємствами (на основі [3 – 8]):

1. Зменшення частки капітальних інвестицій. Капітальні інвестиції у розбудову логістичної інфраструктури переходять на логістичну компанію, оскільки логістичний аутсорсинг знижує необхідність інвестування на підтримку логістичних функцій.

2. Концентрація роздрібною торговельного підприємства на основній діяльності. Перекладаючи на логістичну компанію виконання логістичних функцій торговельне підприємство зосереджує ресурси та увагу на виконанні своїх головних функцій, що дозволяє удосконалити ключові процеси і отримати додаткову конкурентну перевагу.

3. Економія витрат на логістику. Вартість послуг аутсорсингу набагато нижча, ніж витрати на побудову власної структури (скорочуються площі складських приміщень та відповідні витрати на їх утримання, немає необхідності створення власного автопарку, скорочується кількість працівників, зайнятих на операціях, пов'язаних з поставками). У той же час спеціалізовані компанії, що беруть на себе виконання логістичних функцій, можуть надавати такі послуги декільком підприємствам, що дозволяє їм досягти більшого обсягу продажів і мінімізувати собівартість своїх послуг.

4. «Делегування» матеріальної відповідальності. При аутсорсингу всі ризики, пов'язані з реалізацією логістичних функцій, лягають на логістичну компанію. Ця причина є однією із основних, через яку торговельні підприємства віддають логістику на аутсорсинг.

5. Підвищення гнучкості. Торговельне підприємство використовуючи аутсорсинг може швидше пристосовуватися до змін навколишнього середовища, зменшувати за рахунок компетентності логістичних компаній тривалість циклу поставок та ін., тобто гнучко реагувати на зміни як на ринку, так і всередині підприємства.

6. Зниження навантаження при прийманні товарів у магазинах, оскільки товар надходить консолідованими партіями. Це скорочує трудові витрати, спрощує процес адміністрування документів.

7. Аутсорсер забезпечує повний моніторинг логістичного ланцюга, що відповідає інтересам кінцевого споживача і дозволяє уникнути витрат, пов'язаних із збоями у постачаннях. Логістична компанія несе відповідальність за безперебійне функціонування мережі і виконання логістичних операцій на умовах, визначених контрактом. Окрім того, спеціалізовані логістичні компанії дозволяють більш ефективно управляти запасами протягом всього логістичного ланцюга, забезпечують обмін інформацією в режимі реального часу та відстеження всіх бізнес-процесів (порівняно із дрібними розрізненими складами), мають платформи із сучасною технікою та найновішими технологіями, а також всі підрозділи, що забезпечують їхнє повноцінне функціонування.

8. Підрядник має в своєму штаті команду висококваліфікованих фахівців, має досвід виконання аналогічних проектів, постійно удосконалює свої послуги та шукає можливості застосовувати кращі технології і рішення.

Основними вимогами, що висуваються до логістичного підрядника з боку торговельних підприємств, є: наявність розвинутої логістичної інфраструктури; налагоджені зв'язки з виробниками і постачальниками товару; кваліфікований персонал; використання інтегрованої інформаційної логістичної системи; можливість якісно здійснювати комплексні логістичні послуги (складування, транспортування, контроль якості товару, оформлення вантажів та платежів, інформаційні технології, інформаційні послуги, управління заявками, прийом та обробка замовлень, управління запасами, маршрутизація перевезень і управління транспортним господарством).

Здобуває поширення серед торговельних підприємств практика застосування стратегії

комплексного (повного) аутсорсингу, при якій повне управління логістичним процесом конкретного торговельного підприємства здійснює логістична компанія. Торговельними підприємствами в Україні, які повністю відали логістику на аутсорсинг є «METRO Кеш енд Керрі Україна», «Караван», «Евросеть», «Ельдорадо».

При повному передаванні логістичних операцій на аутсорсинг логістичній компанії є небезпека втрати контролю зі сторони торговельного підприємства. Тому для контролю та координації логістичної системи і погодження параметрів між функціональними підрозділами, що пов'язані з обсягом закупівлі, строком поставок, асортиментом продукції, пріоритетністю окремих брендів, рівнем якості і обсягом послуг, що надаються логістичними компаніями, важливим є створення та правильна організація на торговельному підприємстві логістичного контролюючого підрозділу.

Механізм застосування стратегії комплексного логістичного аутсорсингу роздрібною торговельною мережею зображено на рис. 1.

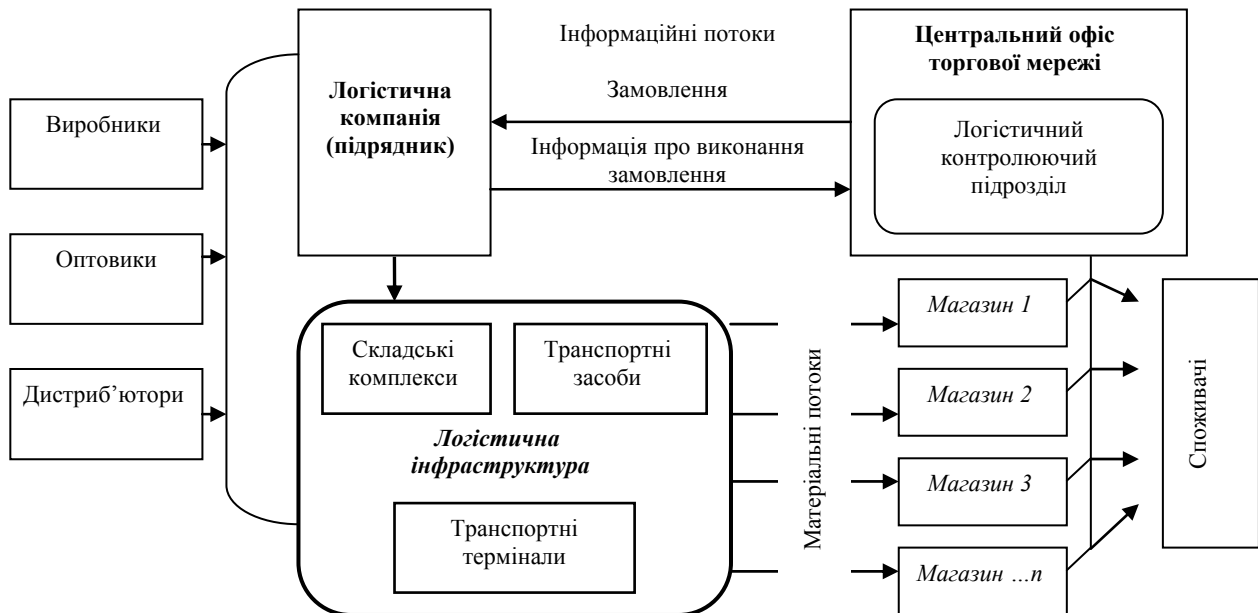


Рис. 1. Механізм застосування стратегії комплексного логістичного аутсорсингу роздрібною торговельною мережею

Разом із тим, є низка негативних факторів, через які торговельні підприємства не ризикують віддавати логістичні функції в аутсорсинг. Серед них можна виділити такі:

1. Необхідність передачі внутрішньої інформації – про партнерів, про плани розвитку, стратегічні орієнтири та ін. – на зовні. Захистити себе від цього ризику розголошення наданої інформації підприємство може укладаючи угоду з логістичною компанією про конфіденційність.

2. Нерозвиненість інфраструктури, перш за все складських комплексів. 90 % складських приміщень – це склади радянської забудови, що не пристосовані до зберігання специфічних товарів. Проте площі складських приміщень щорічно збільшуються.

3. Сумніви щодо якості надаваних логістичних послуг. Уникнути неякісних послуг можна шляхом узгодження з партнером критеріїв оцінки ефективності його роботи і, відповідно, створити систему контролю.

Розвитку логістичного аутсорсингу сприятиме підвищення логістичними компаніями рівня якості обслуговування. Адже передумовою ефективної діяльності логістична компанія є індивідуальний підхід до кожного клієнта і рівень організації логістичного процесу в інтересах клієнта. У даних умовах ринку логістичним компаніям потрібно підходити до вирішення задач і проблем клієнтів комплексно, виявляти їхні потреби, формувати задачі розвитку бізнесу, чітко встановлювати пріоритети [9, с. 8]. Окрім того, важливим аспектом є вартість надання логістичних послуг, як підстава для визначення економічної доцільності їхнього замовлення торговельними підприємствами.

Для виявлення і кращого задоволення потреб торговельного підприємства у логістичному обслуговуванні логістичні компанії значну увагу повинні приділяти маркетингу. Застосування комплексу маркетингу завдяки відповідним комунікаційним засобам підвищує відчутність послуги, а через впровадження корпоративних стандартів обслуговування забезпечує стабільність якості послуги, дозволяє організувати безперебійний процес постачання партій товару у встановлений термін (рис. 2).

**Висновки.** Торговельні підприємства стикаються з рядом таких проблем, як нерациональність взаємодії з постачальниками і посередницькими структурами, низький рівень використання систем електронних комунікацій, низький рівень механізації, автоматизації і техніко-технологічного розвитку складського господарства, збільшення витрат на виконання логістичних функцій. Використовуючи систему

логістичного аутсорсингу торговельне підприємство досягне підвищення якості виконання логістичних операцій за рахунок професіоналізму логістичних компаній. А концентрація матеріальних, інформаційних і грошових потоків підприємства на пріоритетних напрямках принесе додаткові доходи, які перевищать витрати на створення організаційного механізму аутсорсингу.



Рис. 2. Особливості комплексу маркетингу у сфері надання логістичних послуг

Ефективність логістичного аутсорсингу для торговельного підприємства полягає у зниженні загальних витрат і зміні структури витрат підприємства (зниження або повне виключення витрат, пов'язаних з транспортуванням, забезпеченням безпеки, експлуатацією транспортних засобів, утриманням і навчанням персоналу, інформаційним обслуговуванням та ін.), а також підвищенні якості обслуговування споживачів (скорочення термінів постачання, доставка «від дверей до дверей», моніторинг процесів транспортування, зниження кількості помилок та ін.).

Однак сьогодні для більшості торговельних підприємств послуги логістичних компаній виступають як більш дешева альтернатива деяким функціям власного підрозділу логістики і тому вони не готові передати логістику на аутсорсинг повністю. В основному це пов'язано із недостатнім рівнем сервісу, що надають логістичні компанії. Тому сприяти розвитку аутсорсингу та підвищувати попит на даний вид діяльності повинні логістичні компанії, забезпечуючи торговельні підприємства якісними послугами, що можна зробити за рахунок застосування комплексу маркетингу.

Таким чином, доцільність впровадження логістичного аутсорсингу для торговельного підприємства обумовлюється поліпшенням логістичного сервісу, підвищенням гнучкості і покращенням стратегічних позицій підприємства на ринку.

### Література

1. Кризис перевел логистику на аутсорсинг [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kriza.com.ua/company-business/company-businesspractice/1492-perevesti-logisitiku>
2. В условиях кризисна продуктовые сети оптимизируют логистические затраты: одни строят собственные логистические схемы, другие отдают эту услугу в аутсорсинг – и каждый уверен в правильности своего выбора // Бизнес. – 2009. – № 31. – С. 48 – 50.
3. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування. – Львів: Львівська політехніка, 2006. – 292 с.
4. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.
5. Materials of the 4-th International Conference "Transport & Logistics in international Trade" / December 03, 2003, Tallinn, Estonia.
6. Герасименко Р. Г. Организационно-экономические аспекты использования аутсорсинга в транспортно-логистических технологиях: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М.: ГУУ, 2007. – 18 с.
7. Вихляев С. В. Концепция логистического аутсорсинга добывающих предприятий: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М.: ИТКОР, 2007. – 22 с.
8. Борисов Ю. А. Развитие логистического аутсорсинга в фармацевтических торговых сетях: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2008. – 22 с.
9. Ташбаев Ы. Логистика в России: современная ситуация, тенденции и перспективы // Дистрибуция и логистика. – 2007. – № 3. – С. 8.

Надійшла 07.10.2009