

ДО ПИТАННЯ АУТСОРСИНГУ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК

Розкрито сутність поняття аутсорсингу, представлено його взаємозв'язок з логістичними провайдерями різних рівнів на основі моделей. Окреслено сучасні тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.

The concept of outsourcing is studied, its relationship with logistics providers at different levels based on the models is presented. Current trends in outsourcing services market in Ukraine is outlined.

Ключові слова: аутсорсинг, ланцюг поставок, логістичні провайдери, модель аутсорсингу.

Постановка проблеми. Зростаючі вимоги і потреби клієнтів, прогресуюча глобалізація і все сильніший тиск з боку ринкових суперників спонукає сучасні підприємства до інтеграції в рамках ланцюгів поставок. Таке рішення дозволяє їм досягати глибшої спеціалізації в результаті поділу завдань між окремими учасниками ланцюга, зменшення операційних витрат, поділу ризиком, користями та інформацією, пов'язаною зі здійснюваними діями, а також інтеграцію заходів і результативну кооперацію з метою більш досконалого обслуговування кінцевого клієнта та здобуття конкурентної переваги.

Своєрідним прискорювачем розвитку і популяризації концепції ланцюга поставок є тренд, який полягає у передачі фірмами відповідальності за реалізацію завдань (у тому числі логістичних), виконуваних до цього моменту самостійно, зовнішнім підприємствам (зовнішнім надавачам послуг). Цей тренд, який отримав назву аутсорсингу, деякими авторами визначається назвою мегатренду через його широку популяризацію у сучасному бізнесі.

Застосування аутсорсингу дозволяє підприємству, яке інтегроване у ланцюгу поставок, перенести відповідальність за виконання власних завдань на зовнішнього надавача послуг, який реалізує їх ефективніше, ніж одержувач послуги. Практика доводить, що це рішення нерідко є надзвичайно результативним, що підтверджує зростаюча кількість підприємств, які його застосовують. Організації все частіше укладають угоди на виконання другорядних видів діяльності із зовнішніми організаціями, а самі займаються виконанням ключових операцій [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У період з 1970–1980 рр. сформувалися так звані технології інсорсингу – 1PL і 2PL. 1PL – рівень інсорсингу (логістика одного боку) у сфері логістичних послуг, всі операції виконує сам власник вантажу, свій транспортний парк, водійський персонал – автономна логістика. Такий вид посередництва можна назвати логістичною послугою 1PL рівня або моделлю логістичних послуг першого рівня. 2PL – рівень інсорсинга (логістика другої сторони) у сфері логістичних послуг, фірма сама планує і складає, але не має транспортного парку. Це модель логістичних послуг другого рівня. У сучасній логістичній практиці терміни 1PL і 2PL вже не використовуються [2].

Аналіз публікацій [3, 4] свідчить, що в час економічного спаду (1970 – 80-х роках на Заході) і в час виходу з кризи (наприклад, в 1998 р. в Україні) підприємства почали активно використовувати аутсорсинг або 3PL, який полягає у виокремленні певних функцій на підприємстві і передачі управління ними зовнішнім надавачам послуг, які з причини своєї спеціалізації, а часто і масштабу діяльності можуть виявитися дешевшими і більш ефективними [5]. Звіт Deloitte [6] про аутсорсинг (2008 р.) показує, що 64 % респондентів відзначають скорочення витрат, а можливість одержати доступ до технічного досвіду відзначили 56 % опитаних. Тільки 37 % респондентів підтвердили, що основною причиною застосування аутсорсингу було поліпшення споживчої цінності компанії, і тільки 27 % сподівалися одержати конкурентну перевагу за допомогою аутсорсингу. Але тільки 34 % повідомили, що одержали важливі вигоди від впровадження аутсорсингу. 49 % опитаних керівників відповіли, що при впровадженні аутсорсингу необхідно було б заздалегідь визначити рівні зв'язку, що допомогло б підприємству вирішувати бізнес-цілі.

З 1990–2000 рр. сформувався 4PL – рівень аутсорсингу в сфері логістичних послуг, при якому фірма користується послугами генератора логістики. Це модель логістичних послуг четвертого рівня або 4PL провайдери – системні інтегратори логістичні, що надають послуги з проектування, інтегрованого планування ланцюгів поставок промислової або торговельної компанії та управління логістичними бізнес-процесами в них [2]. Доцільно зауважити, що у вище зазначених дослідженнях розкривається сутність аутсорсингу, водночас, не достатньо вивченими залишаються такі питання як взаємозв'язок між аутсорсингом і логістичними операторами 3-го і 4-го рівнів, їх роль в ланцюгу поставок, окреслення сучасних тенденцій їх розвитку на вітчизняному ринку.

Формулювання цілей статті. Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем функціонування аутсорсингу у ланцюгу поставок обумовлює постановку таких задач: 1) окреслення сутності аутсорсингу; 2) демонстрування взаємозалежності аутсорсингу та логістичних провайдерів 3-го і 4-го рівнів; 3) розкриття практичних аспектів впровадження аутсорсингу на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу. 1. Основні теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. Динамічний розвиток процесів аутсорсингу сприяв розширенню його сфер застосування, наприклад, в минулому столітті аутсорсинг використовувався переважно на рівні ІТ-технологій, сьогодні можна

розглядати його активне впровадження в такі сфери господарської діяльності як управління персоналом, маркетинг, логістика. Серед основних причин, які спонукають підприємства активно впроваджувати аутсорсинг можна виокремити такі: 1) зменшення та контроль за поточними витратами; 2) зосередження на основних цілях бізнесу; 3) можливості доступу до новітніх технологій; 4) максимізація ефективності делегованої бізнес-функції; 4) відсутність необхідних для компанії трудових ресурсів; 5) розподіл ризику. Виходячи з цього, відбувся і певний поділ аутсорсингу на види, зокрема, можна виокремити аутсорсинг спільного підприємства, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг [7].

В аспекті викладеного вище, розглянемо переваги та недоліки аутсорсингу. До переваг, які компанії отримують від аутсорсингу, можна віднести зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю. У аутсорсингових компаніях виконання цих функцій буде дешевшим за рахунок спеціалізації у вузькій галузі та ефекту масштабу, що досягається при здійсненні однотипних операцій одночасно для безлічі клієнтів. Іншим позитивним наслідком спеціалізації є підвищення якості та надійності, оскільки при вирішенні схожих завдань компанії-аутсорсери накопичують великий досвід і можуть використовувати новітні технології та висококваліфікований персонал. Крім того, надзвичайно ефективною є концентрація внутрішньо-корпоративної уваги на основних цілях компанії шляхом делегування другорядних функцій аутсорсерам. Це дає компанії можливість сфокусуватися на задоволенні потреб своїх клієнтів і розвитку технологій. Також аутсорсинг дає компанії доступ до додаткових ресурсів, наприклад, при розширенні географії діяльності або при створенні нової компанії. Проте, перехід компанії на аутсорсинг може виявити і негативні сторони. Одним із найбільш вагомих аргументів проти звернення до аутсорсингової компанії є втрата контролю над власними ресурсами; втрата керівництвом компанії функції нагляду за певною частиною бізнесу, внаслідок чого можуть ухвалюватись неадекватні рішення. Тобто, аутсорсер завжди є менш керованим, аніж внутрішній підрозділ. Крім того, при роботі з аутсорсерами може знизитися продуктивність праці власних співробітників, оскільки при передачі частини персоналу сторонній компанії або масових звільненнях, які часто супроводжують аутсорсинг, мотивація персоналу різко знижується. Також значну частину нарікань і розчарувань в аутсорсингу викликають розбіжності між очікуваннями замовника і виконавця, що часто пов'язано з низькою культурою взаємодій [7, 8].

2. Логістичні провайдери та їх взаємозв'язок з аутсорсингом. Враховуючи принципове значення логістичної підтримки операційної діяльності підприємств у ланцюгах поставок, а також підкреслене зростання популярності аутсорсингу, зокрема щодо логістичних завдань, суттєве значення мають вивчення ролі, видів та функцій логістичних послугонадавачів (далі логістичних провайдерів).

Під логістичним провайдером 3-го рівня розуміють провайдера, який бере на себе виконання всіх логістичних задач споживачів і пропонує, поряд з реалізацією руху матеріального потоку та послугами доданої цінності, інформаційні та фінансові послуги [9, с. 44–45]. Логістичний оператор 3PL не є домінуючою ланкою, його роль скоріше полягає у допомозі та доповненні на різних етапах руху товарів та інформації.

Для торгових компаній, основними перевагами використання 3PL-операторів, є якісне та клієнтоорієнтоване обслуговування з їх боку: можливість зосередитися на профільній діяльності та перемістити звільнені ресурси на перспективні галузі та проекти; можливість диверсифікувати ризики і розподілити відповідальність з 3PL-оператором, в управління якому надається та чи інша ділянка ланцюга поставок; гнучкість: що означає здатність 3PL-оператора швидко реагувати на зміни умов та потреб ринку; перехід на аутсорсинг дозволяє компанії-клієнту застосовувати найкращі технології та рішення, ставати більш конкурентоздатними за рахунок передачі частини бізнес-процесів досвідченому спеціалістові в області логістики [11].

Логістичний провайдер 4-го рівня представляється менеджером ланцюга поставок, який об'єднує ресурси, потужність і технології своєї організації з ресурсами, потужностями та технологіями іншого логістичного підприємства та управляє ними з метою пропозиції споживачам найбільш повного вирішення задач в ланцюгу поставок [9, с. 44–45]. Його ще називають *kingmaker*, *lead logistics provider*, тобто він планує та управляє цілим ланцюгом поставок, виконує роль незалежного архітектора, віртуального оператора, а його функцією є планування оптимальних ланцюгів поставок. Співпраця підприємств в ланцюгу поставок в даному випадку проходить на різних рівнях: стратегічному і операційному, в тому числі до найважливіших належить інтеграція операційних та інформаційних систем.

На основі представлених логістичних провайдерів, розглянемо сформовані моделі аутсорсингу.

Модель аутсорсингу 1: «продавай – управляй – купляй». Будь-який провайдер категорії 4PL повинен володіти трьома ключовими характеристиками, тобто, він повинен уміти «продавати», «управляти» і «купляти». У цій моделі «продавати» означає по-справжньому розуміти цінність вартісної пропозиції та розробка комерційних пропозицій, які в повній мірі відповідають запитам самих різних покупців/користувачів, з якими взаємодіє провайдер категорії 4PL. «Купувати» означає виявлення постачальників всіх допоміжних операційних і функціональних послуг, включення їх до контрактів з постачання, адміністративне управління платежами і, що вимагається більш за все, управління цими постачальниками відповідно до пунктів письмових угод на операційному рівні обслуговування. «Управляти» означає наявність технології, яка забезпечує відкритість дій за всіма компонентами ланцюга поставок, засобів контролю над показниками функціонування та забезпечення збалансованості ресурсів на

різних ділянках мереж. Це також концепція «Віртуального менеджменту», на яку часто посилаються, коли розглядають «диспетчерські» або контрольно-диспетчерські пункти, звідки відбувається загальне спостереження за всім процесом надання послуг на умовах аутсорсингу.

Модель аутсорсингу 2: «знайти – допомогти – вилучити – поділитися». В даній моделі основний акцент здійснюється не тільки на пошуку цінностей, але й розглядаються можливості вилучення цієї цінності, а потім обмін між іншими учасниками. Все це важливі фактори, які потрібно врахувати при формулюванні організації 4PL та забезпеченні її успішної діяльності. Якщо розглядати способи пошуку цінності, то на сьогодні вже розроблено самі різні моделі оцінювання ланцюгів поставок, зокрема, реферативна модель операцій, які виконуються в ланцюгу поставок (supply chain reference model, SCOR) і модель оцінювання ланцюгів поставок (supply chain value assessment, SCVA), запропонована Accenture. Однак, незалежно від того, яка застосовується модель, робиться спроба оцінити повну економічну додану цінність (evaTM) будь-якої бізнес-моделі в таких параметрах, як підвищення прибутковості за рахунок більш продуманого заповнення полиць в магазинах і більш низьких витрат на утримання запасів, вигодою від цього, може бути, зниження транспортних витрат. Для реалізації другої складової важливими є критичні управлінські аспекти, пов'язані з базовим підходом до аутсорсингу і усуненням або ослабленням страхів з цього приводу. Тому ці потреби необхідно повною мірою прийняти на рівні ради директорів. Це треба зробити не тільки із-за очевидних фінансових наслідків, але і для розуміння того, що ці «м'які» складові підвищують розмір одержуваних вигод. Покращення цього роду необхідно збалансувати з управлінськими негативними моментами, що виникають у сфері виробничих відносин, а також з потенційно можливим негативним впливом змін на імідж бренду, що цілком можливо на умовах аутсорсингу. Після того як ця задача вирішена, можна переходити до вилучення цінностей. На основі технології, успішно впроваджується нове програмне забезпечення для ланцюга поставок. Четвертий етап даної моделі є досить складним, оскільки вимагає проведення переговорів та узгодження того, як розділити дану цінність всередині організації між окремими підрозділами. Сформувавши профіль «угоди» так, щоб керівництво компанії відчувало необхідність трансформувати або взагалі змінити свою організацію, і управляти ризиками, які супроводжують цей процес. Ці «люди» і пов'язані з ними поведінкові аспекти в даний час вважаються основою для успішної розробки варіантів аутсорсингу [10, с. 595–599].

4. Перспективи розвитку аутсорсингу на вітчизняному ринку. В Україні аутсорсинг розвивається не так активно, що пояснюється цілою низкою причин, найпоширенішими серед яких є [9, с. 23]: 1) недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування; 2) відсутність управлінського персоналу стратегічного бачення; 3) складність у досягненні зниження витрат; 4) зростання цін після встановлення співпраці; 5) зниження можливості впливу та контролю над функціями, переданими послугонадавачу; 6) відсутність консультативних можливостей, які спираються на знання, тощо.

Доцільно зауважити, що на Заході компанії, працюючи з рентабельністю менш ніж 10%, готові витрачати мільйони, щоб зменшити витрати на логістику на десятки частки відсотка. В Україні рентабельність і виробників, і роздрібників у півтора-два рази вища, ніж у Європі, але скорочення витрат на логістику не є життєвою потребою для вітчизняних підприємств. За експертними оцінками, 70% логістичних витрат припадає на транспорт (\$7 млрд), 25% – на складське зберігання (\$2,5 млрд) і близько 5% – на управління логістичними потоками (\$0,5 млрд). Експерти стверджують, що як мінімум половина українських підприємств можуть зменшити логістичні витрати на 10–30%, шляхом використання аутсорсингу [11].

На сьогоднішній день послуги логістичного провайдера 3PL в Україні надають усього декілька операторів, але із значними поправками. По-перше, такі компанії як «СAB-Сервіс» (і її дочірня компанія «Комора-С»), в більшості зосереджені на внутрішньому вантажообороті (хоча їхніми клієнтами є багато великих компаній – «Проктер енд Гембл Україна» (зберігання, митне оформлення, переупакування, доставка), «Крафт Фудз Україна» (зберігання, митне оформлення, переупакування, доставка), «ГлаксоСмітКлайн Хелскер Юкрейн» (зберігання, переупакування, перевезення). По-друге, ряд професійних логістичних компаній, таких як Kuehne&Nagel або експедиційна компанія «ТБН Логістик Україна», поки зосереджені на розробці якого-небудь одного сектора. Лише декілька фірм надають сервіс рівня 3PL в повному обсязі.

Стосовно логістичного провайдера 4PL, то на українському ринку вже присутня компанія, в структуру якої введений 4PL-провайдер – «Метро Кеш енд Керрі» – METRO MGL Logistik GmbH. Але в Україні цей підрозділ не працює, обслуговуючи такі мережі компанії, як Real, Extra, за кордоном. В Україні компанія «Метро Кеш енд Керрі» використовує систему постачань stock-on-line – товар приймається за кількістю і якістю та негайно постачається на прилавок, складське зберігання в системі відсутнє. Наведені дані свідчать про те, що на сьогоднішній день в українських логістичних компаній мало шансів на виживання серед заявлених на місцевому ринку 3PL- та 4PL- провайдерів, не зважаючи на те, що мають величезні масштаби бізнесу і відповідно можливості тиску на невеликих конкурентів за ціною [11].

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Представленні трактування понять аутсорсингу в ланцюгу поставок дає можливість не тільки зменшити величину витрат, але й дозволяє сформувати більшу споживчу цінність для кінцевого клієнта шляхом покращення його обслуговування

через спільне вирішення проблем, гнучкі умови контрактів, розв'язок стратегічних завдань, вільний обмін інформацією. 2. Проведені дослідження на вітчизняному ринку стосовно використання аутсорсингу свідчать про його важливість застосування, водночас, такі негативні чинники як застарілі складські приміщення низького класу; застарілі автопарки; недосконалість податково-законодавчої бази; людський фактор, зокрема, відсутність кваліфікованого персоналу; високий рівень інфляції, який спричиняє спад інвестиційної активності є тим гальмівним механізмом, що не сприяє їх активному розвитку. Але не зважаючи на це, аутсорсинг сьогодні виступає пріоритетним напрямком розвитку економіки для підприємств в сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції. 3. Серед європейських науковців існують різні думки щодо ефективності діяльності "віртуального логістичного постачальника" у майбутньому. Загалом можна очікувати, що логістичні інтегратори орієнтуватимуться на стратегію цінового лідерства, оскільки зможуть вибрати з існуючої пропозиції на ринку найбільш відповідну та ефективну. У свою чергу логістичні постачальники з власними потужностями намагатимуться отримати лідерство у сфері якості, оскільки мають змогу безпосередньо виконати послугу, мають більше інформації щодо напрямів удосконалення якості послуг, ніж віртуальний оператор.

Література

1. Чухрай Н. І. Особливості функціонування логістичних провайдерів в ланцюгу поставок / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна // Економічний вісник університету. – Переяслав-Хмельницький. – 2008. – № 5. – С. 291–294.
2. Селезнев А. А. Логистический аутсорсинг [Електронний ресурс] / А. А. Селезнев. – Режим доступу : <http://www.centeripro.com/index.php> (10 листопада 2010р.).
3. Бравар Ж-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л. Бравар, Р. Морган – М. : Баланс Бизнес Букс, 2007.
4. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії : [підручник] / Є. В. Крикавський. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", „Інтелект+", 2004. – 416 с.
5. Бауэрсокс Дональд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Дональд Дж. Бауэрсокс, Дэйвид Дж. Клосс. – [2-е изд.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
6. Фалович В. А. Аутсорсинг в адаптації ланцюгів поставок до змінного середовища / В. А. Фалович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 187–190.
7. Аутсорсинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki>. – Дата звернення : 10 листопада 2010 р.
8. Гірна О. Б. Теоретичні та прикладні аспекти функціонування аутсорсингу / О. Б. Гірна, Н. В. Ванчугова // Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції ["Маркетинг та логістика в системі менеджменту"]. – Львів : Вид-во НУ "ЛП", 2008. – С. 88–89.
9. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : [монографія] / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна. – Львів : "Інтелект-Захід", 2007. – 232 с.
10. Управление цепями поставок / [под. ред. Дж. Гатторни ; пер. с 5-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
11. Горбенко О. В. Розвиток діяльності логістичних провайдерів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2009_6/09govpau.pdf

Надійшла 14.09.2010

УДК 658.589

Л. М. ДЕДЯЄВА
ПВНЗ "Європейський університет"

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

В статті встановлено фактори, які визначають актуальність інноваційного розвитку підприємств України у сфері міжнародних перевезень. Сформульовано основні напрямки та шляхи реалізації інноваційної політики. Надано оцінку впливу світової фінансової кризи на діяльність підприємств-перевізників та окреслені шляхи подолання її наслідків і підвищення економічної ефективності міжнародних автомобільних перевезень.

In article factors which determine a urgency of innovative development of the enterprises of Ukraine in sphere of the international transportations are established. The basic directions and ways of realization of an innovative policy are formulated. The estimation of influence of global financial crisis on activity of enterprises-carriers and the outlined ways of overcoming of its consequences and increase of economic efficiency of the international automobile transportations is given. Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, перевезення, міжнародні перевезення.

Ключові слова: інноваційний розвиток, підприємства-перевізники.

Геополітичне положення України, її потужна транспортна система і інфраструктура обумовлюють