

УДК 658.7:658.512.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-35

ХАРУН О. А., ГРИЦИНА Л. А.

Хмельницький національний університет

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

У статті досліджено сутність понять «аутсорсинг» та «логістичний аутсорсинг», розглянуто його види. Проведено порівняльний аналіз досвіду операторів у сфері логістичного аутсорсингу в Україні та Європі. Наведено основні етапи розвитку світового логістичного аутсорсингу. Охарактеризовано схеми організації логістичних послуг. Виділено чинники привабливості та чинники, які перешкоджають розвитку ринку логістичного аутсорсингу в Україні. Виокремлено основні переваги, ризики і недоліки використання аутсорсингу. Сформовано схему прийняття рішення щодо доцільності реалізації логістичного аутсорсингу.

Ключові слова: аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, логістичні послуги; логістичні оператори, переваги і недоліки використання логістичного аутсорсингу.

KHARUN O., HRYTSYNA L.

Khmelnitskyi National University

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS OUTSOURCING IN UKRAINE AND EUROPEAN COUNTRIES

The aim of the article is to analyze the main trends and prospects for the development of logistics outsourcing in Ukraine and European countries. The article explores the essence of the concepts of «outsourcing» and «logistics outsourcing». Among the types of outsourcing are: production outsourcing; IT outsourcing; business process outsourcing; knowledge management outsourcing. Types of outsourcing in logistics include: full outsourcing; partial outsourcing; transformational outsourcing; outsourcing of joint ventures; business process outsourcing. It is established that the globalization of the world economy has become the basis for the formation of the global market for outsourcing services, which makes it possible to study this phenomenon at different levels - both at the individual enterprise level and at the global level. A comparative analysis of the experience of operators in the field of logistics outsourcing in Ukraine and Europe. It is noted that a significant problem is the small experience of Ukrainian outsourcers and therefore a worse understanding of the processes specific to this industry, compared to operators operating in Western Europe. The main stages of development of global logistics outsourcing are given. Schemes of the organization of logistic services are allocated. Factors of attractiveness and factors that hinder the development of the logistics outsourcing market in Ukraine are highlighted. The main advantages, risks and disadvantages of using outsourcing are highlighted. The scheme of decision-making on expediency of realization of logistic outsourcing is formed. The use of logistics outsourcing helps companies solve problems of operation and development in market conditions by reducing logistics costs, accelerating adaptation to environmental conditions, improving the quality of products and services, reducing risks, as it simplifies the organizational structure and organizational procedures, optimizes logistics costs, and improve economic performance, increase manoeuvrability due to the use of unleashed potential, focus on strategic issues.

Keywords: outsourcing, logistics outsourcing, logistics services; logistics operators, advantages and disadvantages of using logistics outsourcing.

Постановка проблеми. Глобалізація світових ринків, посилення конкуренції і постійно зростаючі вимоги клієнтів до якості логістичного обслуговування активізували розвиток практики аутсорсингу, тобто залучення контрагентів для виконання комплексу логістичних послуг. Пристосування параметрів та факторів виробництва вітчизняних компаній до вимог кон'юнктури глобального ринку можливе за умов залучення механізмів логістичного аутсорсингу. Делегування виконання частини своїх бізнес-функцій дає можливість підприємству концентруватися на пріоритетних видах бізнесу й операціях і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, насамперед, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством з метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам дослідження становлення та розвитку логістичного аутсорсингу присвячені дослідження багатьох вчених: Р. Аалдерса, А. Альбекова, Б. Анікіна, А. Антонюк, Є. Багірова, А. Бакута, С. Бондаренко, А. Бархаєв, Н. Вернюк, К. Гавриленко, В. Глазун, Т. Гончарова, М. Григоряк, В. Дергачова, О. Дідух, С. Девочкіна, М. Довба, Н. Вернюк, І. Іртишева, К. Завгороднього, С. Запороженко, О. Зозульова, А. Кальченко, С. Карнаухова, Є. Криківського, М. Кристофера, В. Кулакова, Є. Кошкарьова, Д. Ламберта, В. Лученко, І. Новак, І. Максименко, М. Окландера, Д. Островерха, А. Павленка, Г. Прокудіна, Д. Рославцев, Ю. Скрипниченка, Дж. Стока, О. Сумець, А. Ткаченко, О. Тридіда, М. Чернишева, Н. Чорнописької, Н. Чухрай, С. Шаповал, О. Школьного, В. Шумаєва, В. Щербака та ін. Аналіз літературних джерел показав, що питання логістичного аутсорсингу вивчене недостатньо в сучасному бізнес-середовищі. У сучасній літературі не повністю висвітлені питання актуальності застосування логістичного аутсорсингу в українських компаніях, основні переваги та недоліки.

Метою статті є аналіз основних тенденцій та перспектив розвитку логістичного аутсорсингу в Україні та європейських країнах.

Виклад основного матеріалу. Розвиток аутсорсинга як окремої стратегії компанії бере свій початок в 80-і роки ХХ століття. Повною мірою вперше аутсорсинг стали використовувати великі компанії-виробники товарів масового споживання в частині товаровиробництва. Саме у цей період багато товаровиробників світового рівня зіткнулися з кризою, яка полягала в тому, що корпорації того часу стали занадто громіздкими, з величезним штатом працівників, з багатомільярдною власністю і виробництвом величезного асортименту товарів. Така ситуація була найбільш типовою для США і посилювалася економічним спадом того часу. Внаслідок цього виникла стійка тенденція, що полягала в прагненні великих компаній відмежуватися від виробництва і зосередитися на управлінні організацією в цілому. Компанії намагалися відмовитися від своїх громіздких виробництв, які вимагають значних фінансових вкладень. З часом виникла потреба у формуванні стратегічних підходів до розвитку логістичного аутсорсингу [2].

Процес передавання підприємством виконання окремих операцій спеціалізованим організаціям відомий у світовій практиці під поняттям «аутсорсинг» (англ. out – зовнішній, source – джерело).

Аутсорсинг – це передавання компанією неосновних для компанії бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду – найчастіше з мотивів зменшення витрат на ці бізнес-процеси, або рідше для покращення якості результату: послуг, виготовлюваних комплектуючих тощо [3]. Основним принципом аутсорсингу є те, що підприємство залишає за собою тільки те, що воно може краще зробити за інших. Аутсорсинг визнано однією з найважливіших концепцій у галузі менеджменту протягом останніх 75 років [4, с. 17–18]. Вивчаючи дане питання, науковці розподілися на дві групи: перші розглядають аутсорсинг як передачу бізнес-процесів третій стороні, другі вивчають аутсорсинг як оптимізацію роботи підприємства. Інші науковці, такі як В. В. Дибська, В.І. Сергеев, Є.І. Зайцев та А.Н. Стерлігова [5], вважають, що логістичний аутсорсинг – це стратегія управління компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, де аутсорсинг передбачає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин фокусної компанії ланцюга поставок.

Для визначення логістичного аутсорсингу Н. І. Чухрай застосовує такі поняття, як «аутсорсинг логістичних процесів» та «контрактна логістика». Під цими поняттями розуміється використання зовнішньої фірми, яка займається дистрибуцією – перевізника, складської фірми або фірми, яка управляє транспортом – для виконання усіх або деяких функцій організації – одержувача послуги у сфері управління матеріалами або дистрибуції продуктів на ринок. Діапазон аутсорсингу в ланцюгу поставок логістичної сфери може бути вузьким, обмеженим закупувлю деяких функцій, таких як транспорт або складування, або широким, який охоплює комплексні угоди, що стосуються управління цілим ланцюгом поставок [6].

Всю сукупність аутсорсингових послуг, що надаються, можна умовно поділити на такі види аутсорсингу:

– виробничий аутсорсинг – сторонній організації передаються частково або цілком виробництво продукції або її компонентів;

– ІТ-аутсорсинг – припускає делегування зовнішній спеціалізованій компанії вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства (супровід устаткування або ПЗ), так і обсягів робіт, пов'язаних з розвитком і/або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування і т.д.);

– аутсорсинг бізнес-процесів – використання зовнішніх ресурсів, знань і досвіду, налагодженої інфраструктури постачальника послуг (аутсорсера) для організації та забезпечення власних специфічних функцій і досягнення бізнес-завдань компанії. У більшості випадків аутсорсинг бізнес-процесів припускає передачу стандартизованих поточних процесів компанії;

– аутсорсинг управління знаннями – передбачає управління процесами, які вимагають глибокого вивчення або серйозної аналітичної обробки даних, формування та управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися в тому числі і для підтримки прийняття рішень. Аутсорсинг управління знаннями зараз тільки починає отримувати поширення на території США [7].

Аутсорсинг бізнес-процесів містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків – виробничо-господарський аутсорсинг, до якого входять експлуатація об'єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія, маркетинг та ін.

Умовно, можна виділити наступні види аутсорсингу в логістиці: повний аутсорсинг, що передбачає передачу постачальникові послуг (аутсорсеру) повністю функції компанії, включаючи контроль над цією функцією, активи функціонального підрозділу; частковий аутсорсинг, передбачає спільне з постачальником послуг керування функцією компанії; трансформаційний аутсорсинг, передбачає передачу постачальникові послуг повністю функції компанії або функціонального підрозділу з метою оптимізації роботи даного напрямку з наступним поверненням компанії; аутсорсинг спільних підприємств, передбачає створення спільного підприємства для керування виділеною функцією; аутсорсинг бізнес-процесів, передбачає аутсорсинг транспортування, зберігання, консолідації відправлень і т.д. [8].

Глобалізація світової економіки стала основою формування світового ринку аутсорсингових послуг, що зумовлює можливість дослідження цього явища на різних рівнях – як на рівні окремого підприємства, так і на глобальному рівні [9].

Аутсорсинг в Україні має свої особливості щодо популярності окремих його видів (рис. 1).



Рис. 1. Популярність аутсорсингу в Україні за видами

Україна вперше в 2017 р. потрапила до ТОП-25 найпривабливіших країн світу у сфері аутсорсингу. З 2014 р. вона піднялася із 41-го на 24-те місце в глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI), що включає 55 країн, про це йдеться у звіті американської консалтингової компанії А.Т. Kearney [10, с. 95–97]. Як вже вище нами визначено, одним із різновидів аутсорсингу бізнес-процесів є логістичний аутсорсинг, або так звана контрактна логістика (contract logistics), – це використання зовнішньої фірми-оператора (перевізника, складської фірми або фірми, яка управляє транспортом) для виконання усіх або деяких функцій певної організації (замовника) у сфері управління матеріалами або поставки продуктів на ринок.

Пріоритетність послуг логістичного аутсорсингу в Україні зображено на рис. 2.

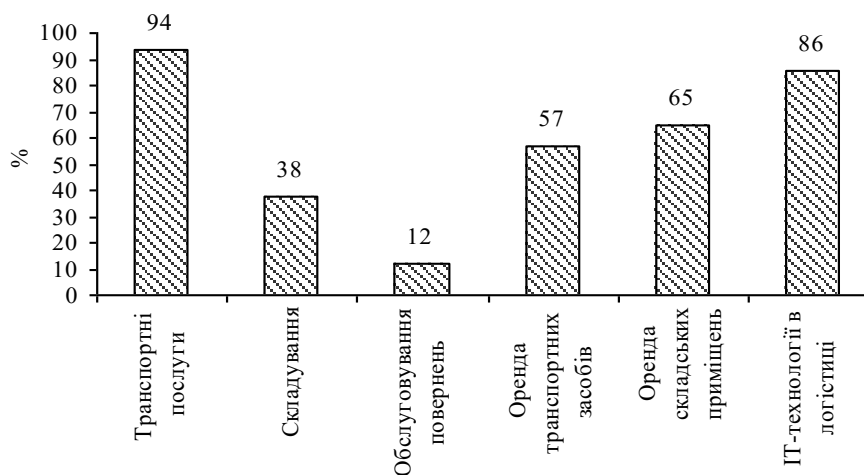


Рис. 2. Пріоритетність послуг логістичного аутсорсингу в Україні

Послуга транспортування є затребуваною на українському ринку, і 94 % компаній готові замовити перевезення вантажів як по території країни, так і в міжнародному сполученні у аутсорсера. Доволі швидко набуває популярності IT-аутсорсинг. Оренда транспортних засобів та складських приміщень у аутсорсерів також є затребуваною, що підтверджують значення 57 % і 65 %, відповідно. Показник 38 % говорить про те, що послуга складування є поширеною і важливою для багатьох українських компаній. Серед найпоширеніших послуг, які виконуються на засадах аутсорсингу в Україні, – транспортування та послуги, пов'язані з розробленням, адаптацією та впровадженням програмного забезпечення логістичних процесів підприємства.

Значним ускладненням під час прийняття рішення про перехід транспортних компаній на аутсорсинг є відсутність операторів, які пропонують повний потрібний спектр логістичних послуг у всіх регіонах України на доступних умовах. Істотною проблемою є невеликий досвід українських аутсорсерів й у зв'язку із цим гірше розуміння процесів, характерних для цієї галузі, порівняно з операторами, які діють у Західній Європі (див. рис. 3).

У сферах зростання гнучкості прослідковується відставання на 21 %, орієнтації на ключові компетенції – 14 %, а використання ефекту синергії – 48 % [11, с. 128–131]. Лідирує український аутсорсер лише у сфері уникнення інвестицій – на 26 %. Аутсорсинг як нова стратегія управління підприємствами активно застосовується провідними компаніями світу, які переносять виробничі потужності та робочі місця з країн розвинутого світу в країни, що розвиваються.

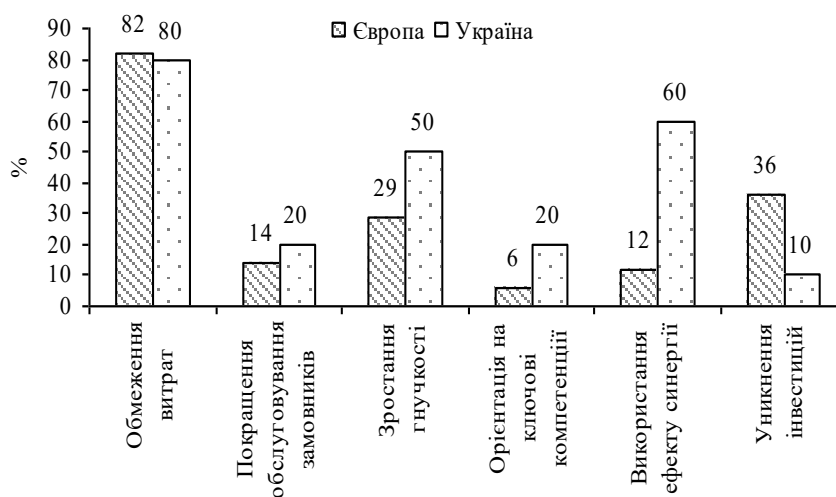


Рис. 3. Порівняльний аналіз досвіду операторів у сфері логістичного аутсорсингу в Україні та Європі

Зокрема, серед країн Америки на аутсорсингу спеціалізуються Аргентина, Бразилія, Чилі, Мексика, Коста-Ріка, Панама, Перу. Серед країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону лідерами з надання аутсорсингових послуг є Індія, Китай, Бангладеш, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Таїланд, В'єтнам. Дослідження регіонів, що спеціалізуються на аутсорсингових послугах в Європі, Африці та на Близькому Сході, дає змогу зосередити увагу на таких країнах, як Болгарія, Чехія, Єгипет, Марокко, Польща, Румунія, Словаччина, Туреччина, Південна Африка, Україна [12].

Завдяки аутсорсингу в країнах, що розвиваються, створюються нові робочі місця, які вимагають високого рівня знань, а відповідно підвищують попит на освітні послуги (зокрема, технічні спеціальності). Наприклад, визнаним центром у сфері аутсорсингу інформаційних технологій є Індія. Країна містить на своїй території до 80 % світових проектів у цій сфері, а високотехнологічний сектор економіки зростає на 30 % щороку. Лідеруючі позиції продавця в міжнародному виробничому аутсорсингу сьогодні належать Китаю завдяки перевагам, пов'язаним із низькою вартістю ресурсів. Все це відповідним чином стимулює економічний ріст у країнах, що розвиваються.

Найбільшим споживачем послуг аутсорсингу бізнес-процесів є ринок Північної Америки (США, Канада). На кінець XX ст. питома вага компаній США, що віддають в аутсорсинг виробничі або сервісні операції, становила 87 %. Другим за значенням ринком-споживачем цього виду послуг є регіони Західної Європи. Третій за величиною замовник послуги аутсорсингу – Японія [13].

Діапазон функцій сучасних логістичних компаній досить широкий і включає наступні основні процеси [14]: доставка клієнтам вантажів у будь-яку частину світу. При цьому часто використовуються інтермодальні перевезення, тобто системи доставки вантажів через декілька державних кордонів декількома видами транспорту за єдиним перевізним документом; митне оформлення вантажів клієнтів. Спеціалізована фірма, яка безперервно працює з митними державними службами, виконуючи послуги, якісніше і швидше ніж митний брокер, який представляє інтереси вантажовласника і працює в цьому напрямі в середньому два рази на місяць; приймання вантажів на відповідальне зберігання на своїх терміналах. Як правило, логістична компанія не лише зберігає вантажі, але і надає послуги з їх накопичення, комплектації партій, упаковки, бракеражу, наклейки етикеток, виписки рахунків, ведення обліку і ін.; надання клієнтам інформації про місце знаходження вантажу.

Відповідно виділяються наступні послуги: транспортно-експедиційні, послуги з митного оформлення, послуги складу, координація процесу закупівель, комплексні послуги. При аутсорсингу комплексних послуг в якості компанії-підрядника виступає єдиний великий логістичний оператор, що має у своєму розпорядженні усі ресурси, необхідні для реалізації логістичних бізнес-процесів по всьому логістичному ланцюжку компанії-замовника. При побудові та реалізації аутсорсингових схем цей вид може стати одним з найважливіших інструментів оптимізації не лише логістичного ланцюжка, але і усій системи управління [15]. Для сучасної логістики дуже важливо, що існує безліч повсякденних операцій, виконання яких може бути передано логістичним провайдерам. Можна навести основні етапи розвитку світового логістичного аутсорсингу (рис. 4) [16].

Характеризуючи ринок логістичних послуг, слід зазначити, що він розвивається в загальному фарватері світових стандартів. Відповідно, для нього також характерна передача частини логістичних функцій на аутсорсинг. В даний час виділяють декілька схем організації логістичних послуг [17]: Логістика першого рівня (1PL – First Party Logistics), коли підприємство повністю самостійно здійснює всі логістичні процеси: транспортування, складування, пакування, управління супутніми фінансовими та інформаційними потоками тощо, що означає відсутність аутсорсингу.

Логістика другого рівня (2PL), коли підприємства залучають перевізників та орендують склади, але управляють ланцюгом поставок самостійно, що означає частковий аутсорсинг. Більшість підприємств в

Україні – це 2PL-провайдери, які бувають різних розмірів і користуються транспортно-експедиційними послугами сторонніх підприємств. Логістичні послуги 2PL-провайдерам надають такі популярні Українські підприємства як «Автолюкс», «Нова Пошта», «Нічний експрес», «Інтайм», «ЄвроЕкспрес» та ін.

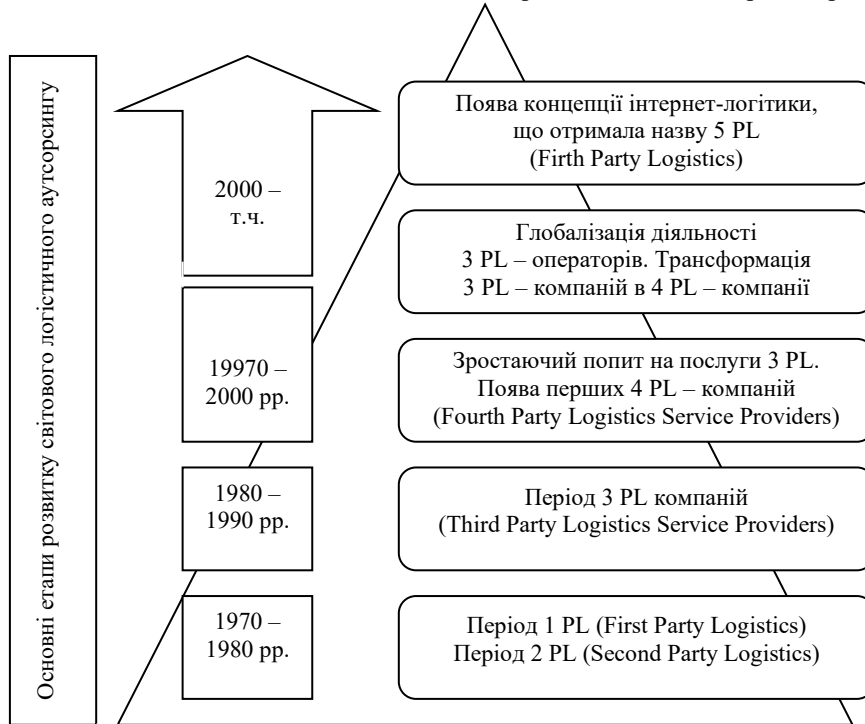


Рис. 4. Основні етапи розвитку світового логістичного аутсорсингу

Логістика третього рівня (3PL) передбачає надання логістичних послуг, які виходять за межі транспортування і складування товарів. Оператор займається перевезенням товару, якщо необхідно – контролює проходження митниці, зберігає та фасує вантажі, займається розподілом, поверненням тари тощо. Він повністю несе відповідальність за збереження вантажу, веде облік залишків і т.п. З боку клієнта цей процес контролюють відповідні менеджери, тобто має місце комплексний логістичний аутсорсинг. Комплексні послуги на сьогодні в Україні надають як міжнародні логістичні компанії, так і українські, в числі яких такі оператори, як «Комора С» і «Українські вантажні кур'єри», Kuehne + Nagel Ukraine, FM Logistics, DHL, Raben і Fiege.

Логістика четвертого рівня (4PL) – інтеграція всіх компаній, залучених в ланцюг поставок. Фактично це процес організування, планування, контролювання та регулювання всіх логістичних процедур одним постачальником послуг з довгостроковими стратегічними цілями. В цьому випадку клієнт тільки виробляє продукцію та займається маркетингом, а всю логістику віддає в руки професіоналів, тобто має місце інтегрований логістичний аутсорсинг у формі оператора управління ланцюгом поставок.

Логістика п'ятого рівня (5PL) – логістика електронної комерції – управління всіма компонентами ланцюга поставок за допомогою електронних засобів інформації. Логістика електронної комерції охоплює стратегічне планування та розвиток всіх необхідних для електронних угод логістичних систем та процесів, а також адміністративне та інформаційне забезпечення для їх фізичного виконання. Загалом, це можна прирівняти до існування віртуального системного інтегратора.

Отже, особливо важливу роль у динамічному розвитку ринку логістичних послуг відіграють суб'єкти ринку – логістичні оператори, точніше, їх співвідношення операторів 3PL, 4PL, 5PL. Зокрема, більша частка за обсягом послуг операторів вищого порядку може характеризувати ринок логістичних послуг як більш інноваційний та конкурентний.

Доцільність використання логістичного аутсорсингу визначається для компанії-замовника в загальному випадку такими основними причинами [18]: недолік знань і досвіду у компанії в області логістики; тісний взаємозв'язок підприємств-виробників і постачальників продукції з підприємствами транспортної галузі в усіх ланках ланцюжка створення доданої вартості; можливість для виробника відмовитися від непрофільних видів діяльності (логістика); підвищення гнучкості, як щодо розвитку власної організації, так і по відношенню до її діяльності на ринках, і досягнення ефекту синергії; використання всіх переваг логістичного підходу до управління власною діяльністю без необхідності розвивати власні компетенції в цій сфері; зниження загальних витрат, зміна структури витрат; комплексне логістичне обслуговування високої якості, яке забезпечує провайдер; підвищення якості послуг для кінцевого споживача, що позитивно відбивається на іміджі компанії-замовника та ін.

Серед чинників привабливості України для зарубіжних аутсорсингових компаній виділяють [19]: зрілий та динамічний IT-ринок; значна кількість висококваліфікованих спеціалістів, які володіють

передовими технологіями; розвинена система освіти, велика кількість університетів та науково-дослідних установ; високий рівень володіння англійською мовою серед працюючого населення; процеси економічної та політичної трансформації, орієнтовані на бізнес-моделі Заходу; вигідне географічне розташування; культурна спорідненість із Західною Європою та географічне розташування; нижчий рівень витрат, в т.ч. на заробітну плату.

Необхідно вказати на чинники, які перешкоджають розвитку ринку логістичного аутсорсингу в Україні: відсутність сприятливого інвестиційного клімату, низький рівень розвитку фондового ринку та логістичної інфраструктури, нестабільна фінансово-економічна ситуація, недосконалість контрактних відносин, високий рівень корупції та бюрократичні перепони розвитку підприємництва [20].

У логістичній практиці вітчизняних та європейських підприємств аутсорсинг набирає усе більшої ваги. До прикладу, підприємства залучають до виконання, як логістичні компанії, які як правило, надають вузькоспеціалізовані послуги: транспортування, складського зберігання, декларування (митні послуги), підготовки експортно-імпоротної документації, послуг зі зв'язку із закордонними постачальниками тощо, так і великих логістичних операторів, які надають увесь комплекс послуг таким підприємствам [6, с. 390].

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на боці» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків аутсорсинг-проектів. Можна виокремити основні переваги використання аутсорсингу на підприємствах (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги від використання концепції логістичного аутсорсингу [22]

Переваги	Характеристика
Основне виробництво. Спеціалізація	Концентрація на основній діяльності, найбільш рентабельної для підприємства; підвищення якості комплектуючих; зниження загальних витрат за рахунок відсутності заготівельного та допоміжного виробництва; вивільнення дефіцитного устаткування та висококваліфікованої робочої сили для роботи над ресурсомісткими операціями
Економічного та фінансового характеру	Оптимізація структури витрат; зменшення витрат логістики; скорочення витрат на персонал і приміщення; зменшення адміністративних витрат; зменшення фінансових та виробничих ризиків
Ринкові відносини	Вирішення проблем функціонування й розвитку в ринковій економіці завдяки зменшенню витрат
Гнучкість	Здатність гнучко реагувати на ринкові зміни і внутрішні проблеми компанії; підвищення гнучкості внаслідок використання вивільненого потенціалу; швидко адаптуватися до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати
Організаційного характеру	Спрощення організаційної структури; скорочення штату працівників
Нове виробництво (інновації)	Зосередження на розробці нових продуктів і послуг, поліпшення якості продукції послуг; диверсифікація діяльності внаслідок використання потенціалу, що вивільнився
Інвестування	Домогтися підвищення ефективності діяльності промислової компанії без великих інвестувань у високоартісні технології; мінімізація інвестицій в логістику.
Обслуговування клієнтів	Якісний стандартизований сервіс; покращення обслуговування клієнтів; удосконалення якості товарів та послуг; можливість працювати за гнучким графіком; впровадження новітніх технологій; завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог

Поряд з перевагами аутсорсингу логістичних послуг, існує низка ризиків і недоліків, які виникають, коли підприємства передають логістичні функції третій стороні як самостійному суб'єкту господарювання: передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки»; ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань та досвіду надання функції, що передається на аутсорсинг; у випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форсмажорних обставин або його банкрутства можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера або налагодження виконання даної функції власними силами; вірогідність монополізації ринку відповідних послуг окремими аутсорсерами; недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування; складність у досягненні зниження витрат (великі тарифні ставки); зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими аутсорсеру [21]. Мінімізувати або навіть повністю уникнути цих ризиків та недоліків дозволить створення логістичного провайдера, який обслуговуватиме підприємства однієї галузі певного регіону та буде підконтрольним цим підприємствам.

Цей висновок підтверджується думкою відомого вітчизняного науковця – фахівця з логістики Є.В. Крикавського, який стверджує, що у багатьох випадках рентабельно користуватися зовнішніми, спеціалізованими засобами, не відмовляючись при цьому від управління ними. У цьому випадку управління зовнішніми засобами повинно зводитися до спільного із зовнішнім оператором визначення цілей, розроблення відповідної тактики, а також встановлення ключових показників, які допоможуть орієнтуватися у поточній ситуації, а також уможливають проведення необхідних коригуючих дій [23]. У найбільш загальному підході прийняття рішення щодо передачі підприємством тих чи інших функцій на аутсорсинг може бути описане таким чином (див. рис. 5) [24].

Алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг може включати декілька важливих критеріїв: обсяги реалізації підприємства (значимість товару); частка ринку, яку займає підприємство; переваги, що отримує підприємство від впровадження аутсорсингу. На етапі визначення необхідності застосування аутсорсингу необхідно сформулювати перелік цілей аутсорсингу [25].

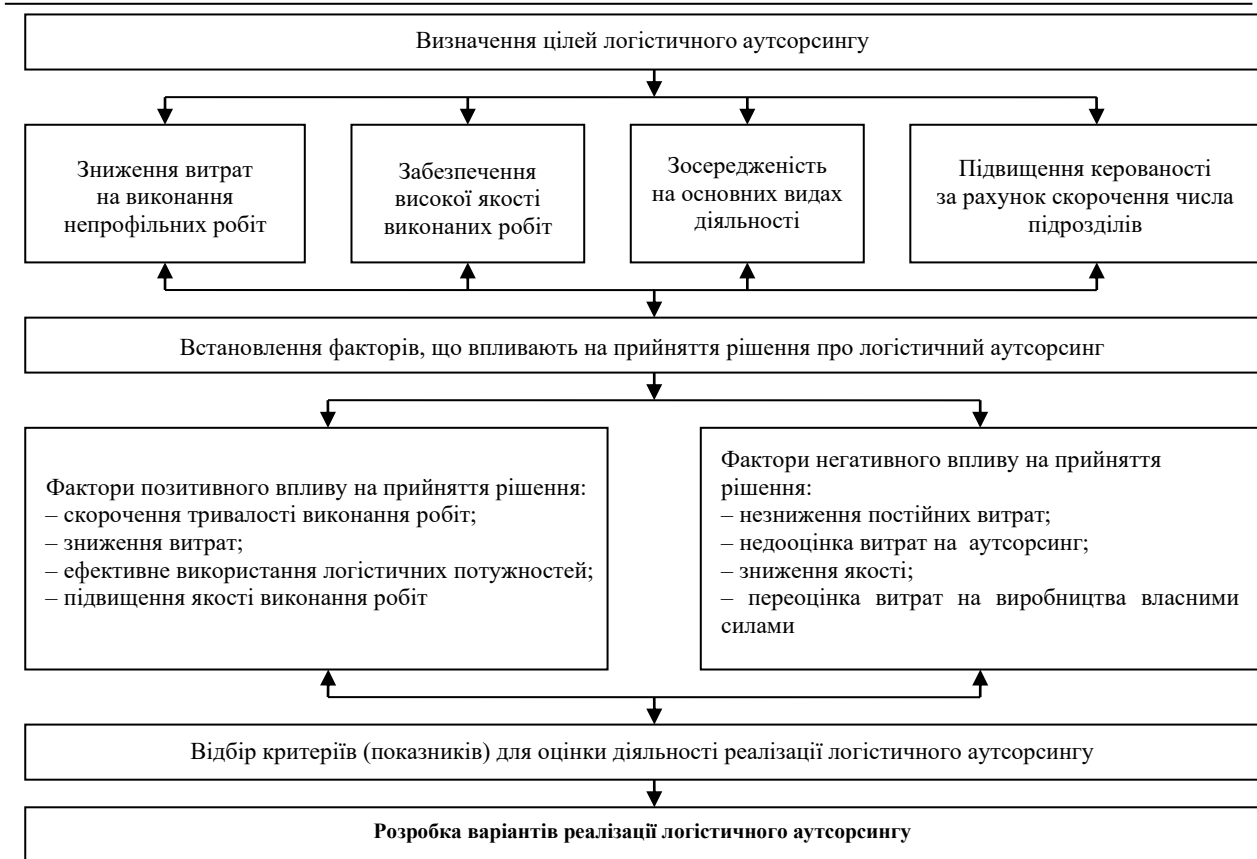


Рис. 5. Схема прийняття рішення щодо доцільності реалізації логістичного аутсорсингу

Отже, логістичний аутсорсинг за останнє десятиріччя набув популярності та широкого застосування вітчизняними підприємствами, що прагнуть суттєво підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації менеджменту та оптимізації виробничих процесів. Застосування логістичного аутсорсингу допомагає підприємствам розв'язувати проблеми функціонування й розвитку в ринкових умовах шляхом скорочення логістичних витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зменшення ризиків, оскільки дає змогу спростити організаційну структуру й організаційні процедури, оптимізувати структуру логістичних витрат і покращувати економічні результати, підвищувати маневреність внаслідок використання вивільненого потенціалу, концентруватися на стратегічних проблемах.

Література

1. Шаповал С.С. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / С.С. Шаповал, В.О. Леженко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 1. – С. 273–277.
2. Завгородній К.В. Обґрунтування концепції стратегічної програми розвитку логістичного аутсорсингу на регіональному рівні / К.В. Завгородній // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2016. – Вип. 14. – С. 226–232.
3. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/Логистика>.
4. Gay Ch.L. Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie / Ch.L. Gay, J. Essinger. – Kraków : Wyd. Oficyna Ekonomiczna, 2002. – 212 p.
5. Дыбская В.В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. – М. : Эксмо, 2009. – 944 с.
6. Чухрай Н.І. Аутсорсинг в логістиці: європейський і вітчизняний досвід / Н.І. Чухрай, Л.Є. Сухомлин // Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 428 с.
7. Кулакова В. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій комерційних підприємств / В. Кулакова, В.Г. Щербак // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р., Київ. – Київ : КНУТД, 2017. – С. 427–435.
8. Рославцев Д. Дослідження аспектів використання аутсорсингу в логістиці на стратегічному і тактичному рівнях роботи підприємства / Д. Рославцев, А. Бархаев // Научно-технічний збірник. – 2008. – № 82. – С. 292–296.
9. Прокудін Г.С. Аналіз розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / Г.С. Прокудін // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Випуск 4 (15). – С. 202–209.
10. Дергачова В.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні / В.В. Дергачова, Д.В. Островерха // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – С. 95–97.
11. Дідух О.В. Визначення основних переваг та недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3(41). – С. 128–131.

12. Gartner's 30 Leading Locations for Offshore Services [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.gartner.com/doc/2667522/gartners-leading-locations-offshore>.
13. Кошкар'ова Є.Л. Сучасні тенденції світового ринку ІТ-аутсорсингу / Є.Л. Кошкар'ова // Вісник Харківського національного університету імені Каразіна. – 2016. – Вип. 91. – С. 153–160.
14. Уотерс Д. Логістика. Управління цілью поставок / Д. Уотерс ; [пер. с англ.]. – М. : ЮНІТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
15. Глазун В.В. Аутсорсинг логістичних послуг : реалії та тенденції [Електронний ресурс] / В.В. Глазун, С.Р. Бондаренко, С.І. Запорожченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління : електронне наукове фахове видання. – 2019. – № 3 (20). – Режим доступу : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/20-2019-ukr>
16. Вернюк Н.О. Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг / Н.О. Вернюк, І.М. Новак, О.О. Школьнік // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7. – С. 184–193.
17. Довба М.О. Аутсорсинг на ринку логістичних послуг: перспективи в Україні / М.О. Довба, О.А. Русановська, Н.Ю. Трофимчук // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2011. – Вип. 7. – С. 70–74.
18. Широкова А.В. Особенности современного аутсорсинга в логистике [Электронный ресурс] / А.В. Широкова. – Режим доступа : <https://ideas.repec.org/a/scn/013908/15615845.html>
19. Вернюк Н.О. Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг / Н.О. Вернюк, І.М. Новак, О.О. Школьнік // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – № 7(181). – 2016. – С. 184–193.
20. Гончарова Т.А. Переваги використання логістичного аутсорсингу [Електронний ресурс] / Т.А. Гончарова. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/29599/1/47.pdf>.
21. Сумець О. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств / О. Сумець // Коммунальное хозяйство городов. – 2014. – № 111. – С. 194–201.
22. Бакута А.В. Логістичний аутсорсинг як інноваційний метод в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства / А.В. Бакута, Д.В. Борисенко // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». – 2015. – № 2. – С. 92–97.
23. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К. : Кондор, 2009. – 320 с.
24. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
25. Аутсорсинг: реорганізація системи логістичного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/71747/logistika/outsorsing_reorganizatsiya_sistemi_logistichnogo_upravlinnya.

References

1. Shapoval S.S. Perspektyvy rozvytku lohystychnoho outsorsynhu v Ukraini / S.S. Shapoval, V.O. Lezhenko // Pratsi Odeskoho politekhnichnogo universytetu. – 2011. – № 1. – S. 273–277.
2. Zavhorodnii K.V. Obgruntuvannya kontseptsii stratehichnoi prohramy rozvytku lohystychnoho outsorsynhu na rehionalnomu rivni / K.V. Zavhorodnii // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti. – 2016. – Vyp. 14. – S. 226–232.
3. Vikipediia – vilna entsyklopediia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://ru.wikipedia.org/Lohystyka>.
4. Gay Ch.L. Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie / Ch.L. Gay, J. Essinger. – Krakow : Wyd. Oficyna Ekonomiczna, 2002. – 212 r.
5. Dybskaya V.V. Logistika: integraciya i optimizaciya logisticheskikh biznes-processov v cepyah postavok / V. V. Dybskaya, E.I. Zajcev, V.I. Sergeev, A.N. Sterligova. – M. : Eksmo, 2009. – 944 s.
6. Chukhrai N.I. Outsorsynh v lohistytsi: yevropeyskiyi i vitchyzniani dosvid / N.I. Chukhrai, L.Ie. Sukhomlyn // Tezy dopovidei VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Marketynh ta lohistyka v systemi menezhmentu». – Lviv : Vyd-vo Nats. un-tu «Lvivska politekhnika», 2006. – 428 s.
7. Kulakova V. Outsorsynh lohistychnykh biznes-funkttsii komertsiiynykh pidpryiemstv / V. Kulakova, V.H. Shcherbak // Materialy II Vseukrainskoi naukovo internet-konferentsii «Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpryiemnitski initsiatyvy» : 7 hrudnia 2017 r., Kyiv. – Kyiv : KNUITD, 2017. – S. 427–435.
8. Roslavtsev D. Doslidzhennia aspektiv vykorystannia outsorsynhu v lohistytsi na stratehichnomu i taktychnomu rivniakh roboty pidpryiemstva / D. Roslavtsev, A. Barkhaiev // Nauchno-tekhnycheskyi sbornik. – 2008. – № 82. – S. 292–296.
9. Prokudin H.S. Analiz rozvytku lohystychnoho outsorsynhu v Ukraini / H.S. Prokudin // Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. – 2018. – Vypusk 4 (15). – S. 202–209.
10. Derhachova V.V. Rol ta znachennia mizhnarodnogo outsorsynhu: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy yoho vprovadzhenia v Ukraini / V.V. Derhachova, D.V. Ostroverkha // Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI». – 2017. – S. 95–97.
11. Didukh O.V. Vyznachennia osnovnykh perevah ta nedolikiv vykorystannia outsorsynhu u hospodarskii diialnosti pidpryiemstv / O.V. Didukh // Innovatsiina ekonomika. – 2013. – № 3(41). – S. 128–131.
12. Gartner's 30 Leading Locations for Offshore Services [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.gartner.com/doc/2667522/gartners-leading-locations-offshore>.
13. Koshkarova Ye.L. Suchasni tendentsii svitovoho rynku IT-outsorsynhu / Ye.L. Koshkarova // Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni Karazina. – 2016. – Vyp. 91. – S. 153–160.
14. Uoters D. Logistika. Upravlenie cepyu postavok / D. Uoters ; [per. s angl.]. – M. : YuNITI-DANA, 2003. – 503 s.
15. Hlazun V.V. Outsorsynh lohistychnykh posluh : realii ta tendentsii [Elektronnyi resurs] / V.V. Hlazun, S.R. Bondarenko, S.I. Zaporozhchenko // Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia : elektronne naukovе fakhove vydannia. – 2019. – № 3 (20). – Rezhym dostupu : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/20-2019-ukr>
16. Verniuk N.O. Lohistychnyi outsorsynh yak chynnyk hlobalnykh konkurentnykh perevah / N.O. Verniuk, I.M. Novak, O.O. Shkolnyi // Aktualni problemy ekonomiky. – 2016. – № 7. – S. 184–193.
17. Dovba M.O. Outsorsynh na rynku lohistychnykh posluh: perspektyvy v Ukraini / M.O. Dovba, O.A. Rusanovska, N.Iu. Trofymchuk // Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. – 2011. – Vyp. 7. – S. 70–74.
18. Shirokova A.V. Osobennosti sovremennogo outsorsinga v logistike [Elektronnyj resurs] / A.V. Shirokova. – Rezhim dostupa : <https://ideas.repec.org/a/scn/013908/15615845.html>
19. Verniuk N.O. Lohistychnyi outsorsynh yak chynnyk hlobalnykh konkurentnykh perevah / N.O. Verniuk, I.M. Novak, O.O. Shkolnyi // Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy. – 2016. – № 7(181). – 2016. – S. 184–193.
20. Honcharova T.A. Perevahy vykorystannia lohystychnoho outsorsynhu [Elektronnyi resurs] / T.A. Honcharova. – Rezhym dostupu : <http://eprints.kname.edu.ua/29599/1/47.pdf>.
21. Sumets O. Osnovni komponenty lohystychnoho menezhmentu v aspekti zabezpechennia bezpeky y efektyvnoi lohistychnoi diialnosti pidpryiemstv / O. Sumets // Kommunalnoe khoziaistvo horodov. – 2014. – № 111. – S. 194–201.

-
22. Bakuta A.V. Lohistychnyi outsorsynh yak innovatsiinyi metod v upravlinni konkurentospromozhnistiu suchasnoho pidpriemstva / A.V. Bakuta, D.V. Borysenko // Ekonomichnyi visnyk DVNZ «Ukrainskyi derzhavnyi khimiko-tehnolohichnyi universytet». – 2015. – № 2. – S. 92–97.
23. Krykavskiy Ye.V. Lohistyka: kompendium i praktykum : navch. posib. / Ye.V. Krykavskiy, N. Chukhrai, N.V. Chornopyska. – K. : Kondor, 2009. – 320 s.
24. Aalders R. Outsorsing: prakticheskoe rukovodstvo / R. Aalders. – M. : Alpina Biznes Buks, 2003. – 470 s.
25. Outsorsynh: reorhanizatsiia systemy lohistychnoho upravlinnia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://pidruchniki.com/71747/logistika/outsorsing_reorganizatsiya_sistemi_logistichnogo_upravlinnya.

Надійшла / Paper received : 21.08.2020

Надрукована / Paper Printed : 30.09.2020