

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS OUTSOURCING IN UKRAINE

Прокудін Г.С.

доктор технічних наук, професор,
Національний транспортний університет

Прокудіна І.І.

старший викладач кафедри електроніки
та обчислювальної техніки,
Національний транспортний університет

Бура О.М.

аспірант кафедри міжнародних перевезень
та митного контролю,
Національний транспортний університет

У статті розглянуто історичні причини та особливості виникнення явища аутсорсингу у світі, проаналізовано його види та їх застосування у різних сферах діяльності, визначено функціональні напрями діяльності підприємств, де найчастіше застосовується аутсорсинг. Проаналізовано особливості розвитку аутсорсингу в Україні та Європі, визначено основні причини та недоліки його розвитку в сучасних умовах.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, форми співробітництва підприємств, транспортні технології.

В статье рассмотрены исторические причины и особенности возникновения явления аутсорсинга в мире, проанализированы его виды и их применение в различных сферах деятельности, определены функциональные направления деятельности предприятий, где чаще всего применяется аутсорсинг. Проанализированы особенности развития аутсорсинга в Украине и Европе, определены основные причины и недостатки его развития в современных условиях.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, аутсорсинг, логистический аутсорсинг, формы сотрудничества предприятий, транспортные технологии.

The article considers the historical causes and peculiarities of the emergence of the outsourcing phenomenon in the world, its types and their application in different spheres of activity, defines the functional directions of activity of enterprises where outsourcing is most often used. The peculiarities of outsourcing development in Ukraine and Europe are analyzed in the article, the main causes and disadvantages of its development in modern conditions are determined.

Key words: foreign trade, outsourcing, logistics outsourcing, forms of cooperation of enterprises, transport technologies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати за збереження високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом. Кожне підприємство має за мету поліпшувати якість наданих послуг із мінімальними затратами, що й призводить до розроблення оптимальних моделей ведення бізнесу, таких як застосування різних видів аутсорсингу, використання консалтингових послуг тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної про-

блеми і на які спираються автори. Тема аутсорсингу найбільш повно та доступно висвітлена в роботах західних науковців, таких як Д. Берсін, М. Донелланн, Е. Йордон, Дж. Хейвуд [1; 2]. Ними розкрито сутність поняття, розглянуто науково-теоретичні підходи до підвищення ефективності використання різних видів аутсорсингу в організаціях. В Україні тему аутсорсингу досліджують А.Г. Загородній, Г.О. Партин, Є.М. Куцин. У роботах більш широко розкривається поняття аутсорсингу та переваги і недоліки його використання [3; 4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується

означена стаття. Поки що питання логістичного аутсорсингу вивчене недостатньо. У сучасній літературі не повністю висвітлені питання актуальності застосування логістичного аутсорсингу в українських компаніях, основні переваги та недоліки.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Тенденції світового економічного розвитку призводять до зростання вимог до ефективності діяльності транспортних підприємств, що пов'язані з активізацією їх асортиментної політики, скороченням життєвого циклу товарів, ускладненням прогнозування попиту, збільшенням складських та транспортних витрат. Логістичний підхід до управління бізнесом стає головною складовою його конкурентоспроможності, а використання логістичного аутсорсингу – основним шляхом до підвищення ефективності діяльності українських транспортних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Нині однією з найбільш успішних бізнес-моделей діяльності підприємств, які дають можливість добитися конкурентних переваг, є аутсорсинг – передача неосновних функцій організації й усіх пов'язаних із ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру).

Виділяють декілька видів аутсорсингу, зокрема:

- 1) виробничий аутсорсинг;
- 2) ІТ-аутсорсинг;
- 3) аутсорсинг персоналу (аутстафінг);
- 4) аутсорсинг бізнес-процесів [3, с. 89].

Види аутсорсингу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Види аутсорсингу

Виробничий аутсорсинг – це передача зовнішньому постачальнику виробничих функцій або частини завдання, пов'язаного з виробництвом продукції, він дає змогу компанії зосередитися на розробленні нових продуктів і послуг, що важливо в умовах стрімкої зміни технологій та попиту для забезпечення конкурентних переваг, а також збільшити гнучкість виробництва [3, с. 89].

Дослідження Американської асоціації менеджменту (American Management Association) показали, що вже в 1997 р. більше 50% промислових компаній Сполучених Штатів Америки передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу.

ІТ-аутсорсинг охоплює розроблення та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги. ІТ-консалтинг передбачає передачу функцій у сфері інформаційних технологій зовнішньому спеціалізованому виконавцю ІТ-послуг [4, с. 214].

Аутсорсинг персоналу полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Ефективність аутстафінгу полягає у тому, що за його допомогою компанія зменшує витрати на основі оптимізації організаційної структури і зменшення податкового навантаження, оскільки виплачує заробітну плату працівникам і, відповідно, здійснює соціальні нарахування, кадрове забезпечення (підприємство-провайдер). Фактично замовник перекладає на провайдера всі ризики і витрати, пов'язані з персоналом [3, с. 90].

Аутсорсинг бізнес-процесів – це передача сторонньому виконавцю, як правило, тих процесів і послуг, які не є основними у підприємницькій діяльності [5, с. 216].

Аутсорсинг за останнє десятиріччя набув популярності та широкого застосування компаніями в Україні. В Європі він став відомим і почав застосовуватися на практиці набагато раніше.

Згідно з даними американського бізнес-видання Fortune, понад 90% сучасних підприємств у світі використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу.

Відомі компанії Toyota, Honda, Chrysler делегують стороннім підрядникам приблизно 70% бізнес-процесів [6, с. 373].

Аутсорсинг в Україні має свої особливості щодо популярності окремих його видів (рис. 2).

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-е місце в глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості (Global Services Location Index, GSLI), що включає 55 країн, про це йдеться у звіті американської консалтингової компанії A.T. Kearney [7, с. 95–97].

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.

На рис. 3 зображена діаграма пріоритетності 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 ІТ-аутсорсинг.

Оренда транспортних засобів та складських приміщень у аутсорсерів також є затребува-

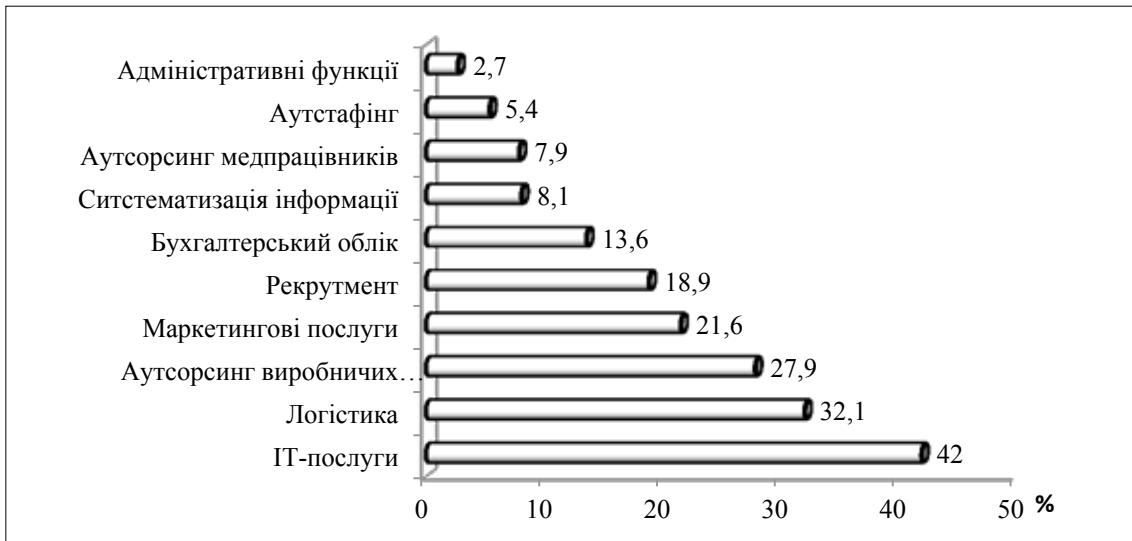


Рис. 2. Популярність аутсорсингу в Україні за видами, 2017 р.

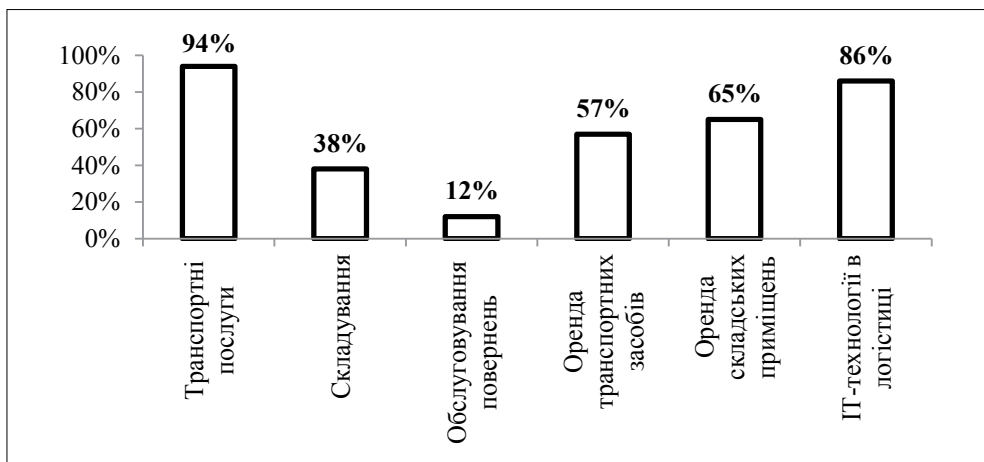


Рис. 3. Пріоритетність послуг логістичного аутсорсингу в Україні

ною, 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.

В Україні спостерігається такий розподіл логістичних операторів (рис. 4).

Близько 40% компаній передають лише частину логістичних функцій аутсорсинговим фірмам за підходом 2PL. Власний логістичний відділ та використання підходу 1PL використовують лише великі компанії [8].

За принципом автономної логістики працює близько 15% підприємств. Переважно це компанії, які володіють власними складами та автопарком.

Майже 75% українських виробників працюють за схемою 2PL. Підприємств, які віддали

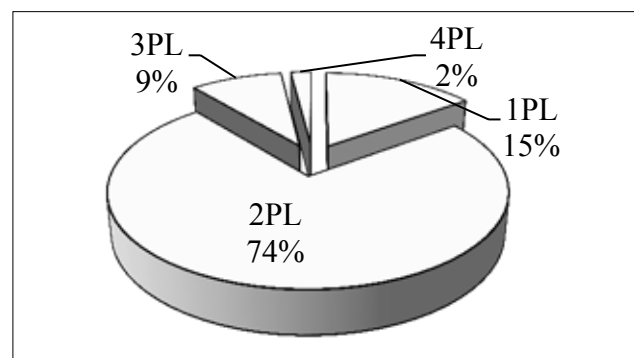


Рис. 4. Способи організації логістичної діяльності на підприємствах України

повністю логістичне забезпечення на аутсорсинг, в Україні не більше 2%.

Діапазон аутсорсингу у сфері логістики ланцюга поставок може бути вузьким, обмеженим замовленням лише деяких функцій, таких як

транспорт або складування, а також широким, який охоплює комплексні угоди, що стосуються управління цілим ланцюгом поставок [7, с. 95–97].

Також у світі вже з'явився 5PL-провайдер – логістичний спеціаліст, який надає весь комплекс послуг за рахунок використання глобального інформаційно-технологічного простору, такий собі «віртуальний» логістичний партнер, у якого в руках вся інформація про логістичні можливості учасників ринку і високотехнологічний ІТ-продукт, що дає змогу будувати найбільш оптимальні логістичні ланцюжки. Власних матеріальних, фінансових, робочих та інших ресурсів, використовуваних безпосередньо в організації перевезень, у такого оператора може й не бути.

Щодо перспектив розвитку цього рівня логістики, думки експертів різняться. Деякі взагалі стверджують, що введення визначення 5PL – це скоріше маркетинговий хід. Нічого принципово нового в практику логістичної діяльності він не додає, а лише вдосконалює 4PL-рівень – автоматизує й оптимізує роботу з пошуку логістичних рішень [8].

На українському ринку нині існують такі компанії-конкуренти: УВК, Raben, Schenker, Kuehne&Nagel, Fiege, FM Logistics, Lux Logistics, AsstrA, «Комора-С», Fordon, «Максан», TNT, DHL, Euro-express, «Автолюкс», «Нічний експрес», «Міст-Експрес». При цьому в сегменті комплексної логістики основними конкурентами є: УВК, Raben, Schenker, Kuehne&Nagel, Fiege, FM Logistics, Lux Logistics, AsstrA, «Комора-С», Fordon, «Максан».

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. Про це свідчить діаграма на рис. 5.

Відставання українського логістичного аутсорсера від європейського. У сферах зростання гнучкості прослідковується відставання на 21%, орієнтації на ключові компетенції – 14%, а використання ефекту синергії – 48% [9, с. 128–131].

Лідирує український аутсорсер лише у сфері уникнення інвестицій – на 26%. Діаграма на рис. 6 відображає причини, що затримують розвиток логістичного аутсорсингу в Україні.

Основною причиною є втрата контролю над процесами підприємства, які воно передало на виконання аутсорсеру, – 71%, вагомими є недотримання зобов'язань – 65%, неможливість зниження витрат, а також зростання цін – по 35%.

Під час прийняття рішення щодо аутсорсингу в Україні транспортній компанії необхідно проаналізувати, якими є нинішні витрати й якими вони будуть після доручення назовні. При цьому важливим буде саме визначення логістичних витрат. Перед прийняттям рішення про аутсорсинг підприємство повинно розглянути такі питання:

- 1) загальні наслідки, пов'язані з будь-яким вибором типу make or buy;
- 2) критерії, які дають змогу однозначно виділити ключові компетенції організації;

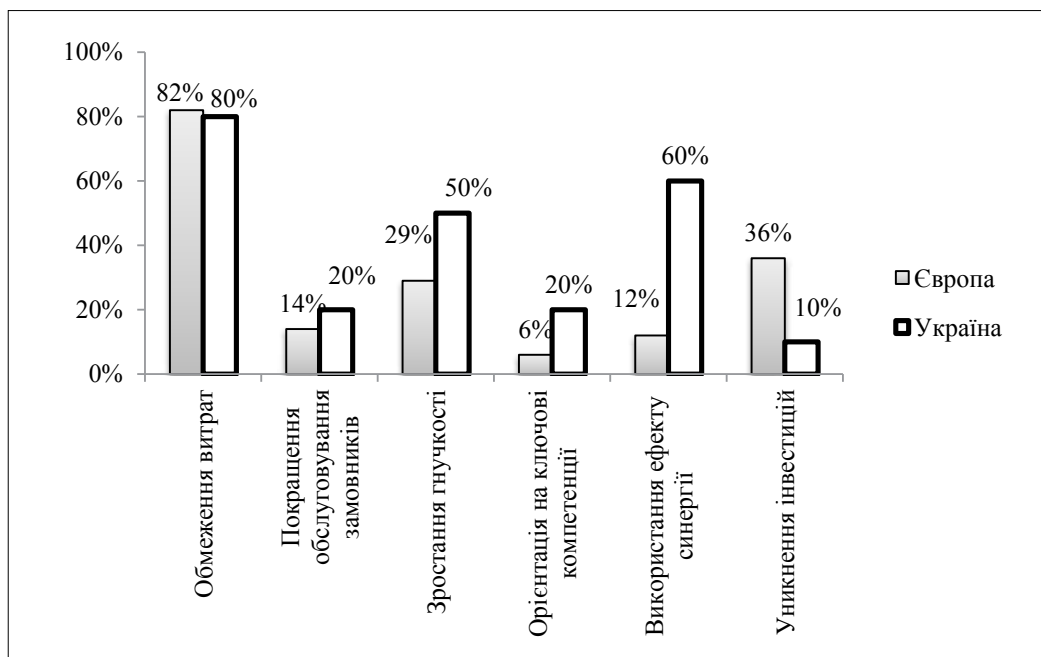


Рис. 5. Порівняльний аналіз досвіду операторів у сфері логістичного аутсорсингу в Україні та Європі

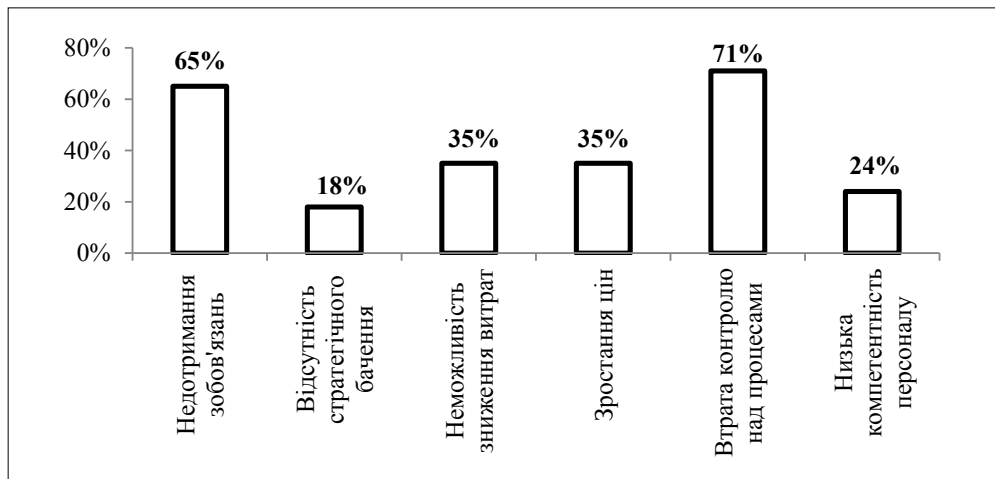


Рис. 6. Причини, що затримують розвиток логістичного аутсорсингу в Україні

3) оцінювання того, чи може дана функція у майбутньому стати для підприємства ключовим чинником успіху;

4) нові вміння, необхідні для реалізації аутсорсингу в ефективний спосіб;

5) альтернативні можливості стосовно аутсорсингу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, логістичний аутсорсинг за останнє десятиріччя набув популярності та широкого застосування транспортними компаніями в Україні. В Європі він став відомим і почав застосовуватися на практиці набагато раніше [10, с. 115–125].

Логістичний аутсорсинг відкриває перед компанією безліч можливостей, але водночас існують певні ризики, пов'язані з утратою контролю над процесами, що були передані на виконання компанії-аутсорсеру, недотриманням зобов'язань, низькою компетентністю персоналу та відсутністю стратегічного бачення у керівництва.

До переваг застосування логістичного аутсорсингу в Україні можна віднести:

- можливість компанії-замовника сконцентрувати свої зусилля на основних напрямках господарської діяльності за рахунок передання другорядних функцій іншим спеціалізованим компаніям;

- створення сприятливих умов для отримання доступу до новітніх технологій та послуг світового класу;

- скорочення витрат на обслуговування бізнес-процесів.

Недоліками аутсорсингу є:

- відсутність нормативно-правових актів для регулювання аутсорсингових операцій у господарській діяльності підприємств;

- ризик розголошення комерційної таємниці;

- можливість повної або часткової втрати контролю над процесом, переданим на аутсорсинг [9, с. 128–131].

В Україні протягом останніх років використання різних видів аутсорсингу стрімко розвивається. Його застосування є необхідним для українських підприємств, що прагнуть суттєво підвищити конкурентоспроможність на ринку послуг за рахунок використання нових технологій, реструктуризації менеджменту та оптимізації виробничих процесів.

Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід'ємним складником передових підприємств, адже вони забезпечують високий рівень конкурентоспроможності зарубіжних компаній на міжнародному ринку.

Нині в Україні навіть у разі тісної співпраці замовника з аутсорсером гостро проявляється обмежений діапазон дій оператора, не надто тісно інтегрованого з компанією – замовником послуги (оператор діє, як правило, на підставі доручень або довгострокових угод).

Актуальними залишаються проблеми визначення засобів господарсько-правового регулювання для впливу на аутсорсингові відносини, а також розроблення спеціального законодавства для стимулювання використання аутсорсингу українськими компаніями у своїй господарській діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений; пер. с англ. В. Денисова. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 260 с.
2. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ; пер. с англ. М.: Вильямс, 2001. 176 с.
3. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. Фінанси України. 2009. № 9(166). С. 87–97.
4. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 1. С. 213–217.
5. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. Економічний простір. 2010. № 37. С. 216–222.
6. Шимко О.В. Аутсорсинг як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнесу. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_2/27.pdf (дата звернення: 19.06.2018)
7. Дергачова В.В., Островерха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. С. 95–97.
8. What is 1PL,2PL,3PL and 4PL Logistics? Rasvimk. 2013. URL: <http://rasvimk.blogspot.com/> (дата звернення: 20.06.2018)
9. Дідух О.В. Визначення основних переваг та недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. Інноваційна економіка. 2013. № 3(41). С. 128–131.
10. Логіненко Л.О., Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. Менеджмент. 2005. № 6(48). С. 115–125.