

УДК 331.101:338.47

Завгородній К.В.
аспірант кафедри економіки
та міжнародних економічних відносин
Миколаївського національного університету
імені В.О. Сухомлинського

СТАНОВЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ

Визначено, що до найскладніших об'єктів системних досліджень у регіональній економіці відносять регіональні системи. Основний фактор розвитку та використання аутсорсингу, як сучасної концепції в управлінні бізнесом, стає розвиток конкуренції. Визначені проблеми, які вирішуються на основі аутсорсингу в регіональному державному управлінні. Сформувано перелік переваг і недоліків використання аутсорсингу в логістиці на різних рівнях діяльності. Визначено критерії прийняття рішення щодо аутсорсингу логістичних функцій в умовах регіональних трансформацій.

Ключові слова: логістика, логістичний аутсорсинг, регіональні трансформації, регіональне управління.

Завгородній К.В. СТАНОВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ТРАНСФОРМАЦИЯМИ

Определено, что к сложным объектам системных исследований в региональной экономике относят региональные системы. Основной фактор развития и использования аутсорсинга, как современной концепции в управлении бизнесом, становится развитие конкуренции. Определены проблемы, которые решаются на основе аутсорсинга в региональном государственном управлении. Сформированный перечень преимуществ и недостатков использования аутсорсинга в логистике на различных уровнях деятельности. Определены критерии принятия решения о аутсорсинга логистических функций в условиях региональных трансформации.

Ключевые слова: логистика, логистический аутсорсинг, региональные трансформации, региональное управление.

Zavgorodny K.V. FORMATION LOGISTICS OUTSOURCING AS A TOOL FOR MANAGEMENT OF REGIONAL TRANSFORMATION

Determined regional system is the most complex systems research facilities in the regional economy. The main factor in the development and use of outsourcing in business management is the development of competition. The problems to be solved on the basis of outsourcing in the regional government. Formed list of advantages and disadvantages of outsourcing logistics activities at different levels. The criteria decision to outsource logistics functions in terms of regional transformation.

Keywords: logistics, logistics outsourcing, regional transformation, regional governance.

Постановка проблеми. До найскладніших об'єктів системних досліджень у регіональній економіці відносять регіональні системи, які мають логістичний характер і представляють множини взаємозв'язаних елементів, що виступають як єдине ціле зі всіма властивими йому внутрішніми і зовнішніми зв'язками та ознаками. Основний фактор розвитку та використання аутсорсингу, як сучасної концепції в управлінні бізнесом, стає розвиток конкуренції. Основний принцип концепції аутсорсингу – неможливо бути кращим у всіх галузях відразу. Тому логістичний аутсорсинг стає важливим елементом конкурентної боротьби не лише на микро, а й не мезорівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи теоретичних та методичних аспектів дослідження логістичного аутсорсингу досліджені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Альбекова А., Анікіна Б., Антонюк А., Багірова Є., Бауерсокса Дональда Дж., Бравара Жан-Луї, Моргана Р., Ван Хоук Ремко, Гавриленко К., Григоряк М., Девочкіна С., Іртицева І., Зозульова О., Кальченко А., Карнаухова С., Крикавського Є., Кристофера М., Ламберта Д., Лученко В., Максименко І., Окландера М., Павленка А., Рославцев Д., Скрипиченка Ю., Стока Дж., Ткаченко А., Тридіда О., Чернишева М., Чорнописької Н., Шумаєва В. та ін.

Незважаючи на значну кількість робіт з проблем організації логістичного аутсорсингу, слід зазначити, що нині цілісного розгляду проблеми трансформації логістичної парадигми в умовах регіоналізації доки не запропоновано.

Метою статті стало дослідження та узагальнення основних напрямів становлення логістичного аут-

сорсингу як інструменту управління регіональними трансформаціями.

Виклад основного матеріалу. Основними мотивами, що спонукають підприємства до прийняття рішення щодо використання аутсорсингу, є потреба в поліпшенні обслуговування клієнтів, зниженні витрат, підвищенні гнучкості діяльності, зосередженні на основних її видах, уникненні додаткових інвестицій, зниженні певних ризиків тощо [1].

В регіональному аспекті, зокрема в сфері формування державної регіональної політики до таких проблем належать:

- низький рівень інвестиційної привабливості регіонів та інноваційної активності в них;
- нерозвинута виробнича та соціальна інфраструктура;
- зростання регіональних диспропорцій у сфері соціально-економічного розвитку регіонів;
- слабкі міжрегіональні зв'язки;
- нераціональне використання людського потенціалу.

До кінця 2001 року вважалося, що аутсорсингом можна назвати тільки роботу із інформаційними технологіями (ІТ) [2]. Галузі, в яких сьогодні найбільш поширена робота аутсорсерів: ІТ-послуги; бухгалтерія; маркетинг; управління кадрами; документообіг; впровадження проектів (програмні продукти для ефективного розподілу і зберігання інформації в архівах і т.д.); логістика і т.д. [3].

На думку фахівців Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, СІІА), аутсорсинг бізнес-процесів є видом оптимізації діяльності підприємств, який динамічно розвивається, причому найбільше

зростання спостерігається в сфері фінансів та бухгалтерського обліку. Статистика, зібрана в 1997 році Американською асоціацією менеджменту, показала, що вже тоді 20% з числа 600 опитаних фірм передали на аутсорсинг хоча б деяку частину фінансових і бухгалтерських операцій, а 80% – частину адміністративних функцій [3].

Визначено, що 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;

- IT-аутсорсинг (ІТО) – 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 (ВРО) – 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 ВРО припускає передачу стандартизованих поточних процесів компанії;

- аутсорсинг управління знаннями (КРО) – 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 [4].

Цікавою формою є офшорний аутсорсинг – одна з форм аутсорсинга, що припускає передачу некритичних для бізнесу процесів компаніям, що знаходяться в географічному віддаленні. Іншими словами – це взаємовигідне співробітництво компаній, при якому фізичне розташування офісів кожної з них не має значення. Найбільш значущою при цьому є економія за рахунок різного рівня оплати праці. Класичними називаються офшори, які зареєстровані в таких державах як Сейшельські острови, Беліз, Домінік, Британські Віргінські Острови. Класичні офшори оподатковуються тільки в тій країні, в якій зареєстровано.

Офшорні компанії звільняються від сплати податків в країні реєстрації, якщо не ведуть у ній діяльність, але сплачують податки відповідно до законів тих країн, в яких вони свою діяльність здійснюють. Щорічний оборот ринку офшорного аутсорсингу складає ≈ 315 млрд доларів (ІТО – 160 млрд. доларів США, ВРО – 140 млрд. доларів США, Software R & D – 15 млрд. доларів США). Найбільш сильну позицію на ринку офшорного аутсорсингу займають Індія (офшорний аутсорсинг послуг) і Китай (офшорний аутсорсинг промислового виробництва). Крім того, сильні позиції займають Росія, Болгарія, Україна, Білорусь, Румунія (розробка ПЗ), Пакистан (розробка ПЗ, аутсорсинг послуг), Бангладеш (IT та розробка послуг), Філіппіни (офшорний аутсорсинг послуг), Єгипет (офшорний аутсорсинг послуг і розробка ПЗ) [4].

Умовно, можна виділити наступні види аутсорсингу в логістиці [5]:

- повний аутсорсинг, що передбачає передачу постачальникові послуг (аутсорсеру) повністю функ-

ції 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. [6].

На рівні регіону до кожного значного логістичного завдання регіонального розвитку необхідно ставитись як до складної системи, тобто виявляючи всі взаємозв'язки і наслідки того або іншого рішення як по вертикалі (за часом), так і по горизонталі (з боку впливу на інші галузі економіки регіону, на регіональну політику). Ідея системи в тому й полягає, що зміни в одному її елементі викликають ланцюгову реакцію змін в інших.

Наприклад, у логістиці споживачем може бути підрозділ місцевого органу виконавчої влади чи органу місцевого самоврядування, який формує вихідну вимогу до логістичної системи і ставить умови, що підлягають виконанню. Споживачем може бути також замовник (зовнішній споживач). Системні споживачі є на всіх рівнях функціонування підсистем. Системний споживач впливає на результати і управління системи.

Вимоги до регіональної логістичної системи формулює споживач у формі обмежень. Посадові особи чи фахівці, які опікуються питаннями логістики в регіональному управлінні, обмеження перетворюють у форму, що узгоджується з потребами та можливостями виконання.

Наприклад, орган місцевого самоврядування як замовник транспортних послуг замовляє для населення сіл району 35 рейсів автобусів приміського сполучення щотижня. Якщо при такому стані транспортної логістичної системи надати такий обсяг послуг можливо, то вимоги вносять в умови регіонального розвитку і вони стають властивостями регіональної транспортної логістичної системи.

Порівняння результату з критерієм в підсистемі управління відбувається за допомогою зворотного зв'язку. Розв'язання проблемних ситуацій містяться в операціях зворотного зв'язку, що визначають міру розбіжності між планованим і наявним функціонуванням регіональної логістичної системи або підсистеми.

Завдання посадових осіб чи фахівців, які опікуються питаннями логістики в регіональному управлінні, полягає в тому, щоб з'ясувати характеристики регіональної логістичної системи і зіставити з ними певні властивості. Ці характеристики називаються системними параметрами.

Параметри надають кількісну оцінку конкретної регіональної логістичної системи (або елемента) за кожною її властивістю. Якість параметра – конкретна величина, що належить до параметра в конкретній територіальній ситуації [7, с. 262].

Дослідження досвіду дозволило сформулювати наступну класифікацію переваг і недоліків використання аутсорсингу в логістиці на різних рівнях діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Недоліки та переваги використання логістичного аутсорсингу

Рівні	Переваги	Недоліки
Фінансовий рівень	- зменшення логістичних витрат; - візуалізація логістичних витрат; - можливість використання рідкісних ресурсів в інших видах діяльності; - скорочуються витрати залучення висококваліфікованих фахівців;	- збільшення частки транзакційних витрат. - незаплановані витрати або додаткові виплати. - труднощі кількісного визначення економії. - конверсійні витрати
Організаційний рівень	- відпадає необхідність у розширенні штату компанії; - фокусування зусиль та ресурсів на «ключових компетенціях»; - спрощення структури управління компанією; - якісний сервіс; - розподіл відповідальності з аутсорсером.	- залежність від інших; - недостатній вплив на логістичного оператора; - зниження продуктивності власних співробітників; - зниження якості сервісу, при несумлінності аутсорсера.
Стратегічний рівень	- повний спектр послуг від одного постачальника; - гарантія професійної відповідальності; - мінімізація логістичних ризиків; - впровадження новітніх технологій.	- не виконання договірних зобов'язань та покладених функцій в повному обсязі; - проблеми координації; - обмеження поставок; - можлива не узгодженість дій аутсорсера зі стратегією підприємства.

За оцінками учасників ринку, передача логістичних послуг на аутсорсинг стала однією з найпомітніших тенденцій на українському ринку в другій половині 2014 року. Цей тренд є загальносвітовим, і Україна має великий потенціал для його реалізації: в економічно розвинених країнах більшість компаній вже давно передають непрофільні види діяльності на аутсорсинг – в США на аутсорсинг логістичних послуг перейшли більше 80% компаній, в Європі – більше 60%, а в Китаї цей показник перевищує 50%.

Такий підхід обумовлений багатьма чинниками: великим компаніям він дає можливість оптимізувати витрати і зосередитися на основній діяльності без необхідності містити автопарк, склад, відповідний персонал, забезпечення серйозної IT-підтримки, наявність значної інфраструктури. Крім того, компанії, що роблять послуги доставки, внаслідок високої конкуренції на ринку більше мотивовані і працюють ефективніше за власні підрозділи компаній. Для невеликих і середніх компаній вибудувати логістику самостійно дорого, у той час коли розвиток бізнесу потрібно постійного зниження витрат. Наприклад, в структурі витрат інтернет-ритейлів витрати на логістику складають в середньому близько 5%, що значно вище, ніж в розвинених країнах, і це пов'язано не лише з великими відстанями.

У ситуації, що склалася, для збереження і зміцнення позицій бізнесу учасники логістичного ринку повинні постійно підвищувати власну конкурентоспроможність. Основні точки росту - це пропозиції галузевих логістичних рішень, що відповідають максимальній вимозі бізнесу клієнтів, розвиток автономності регіональних транспортних шляхів. Але найбільший потенціал розвитку має сегмент фулфілмента – аутсорсинг внутрішньої логістики і управління запасами. Реалізація цього потенціалу дозволить вивести логістичний бізнес України на принципово новий рівень.

За різними даними, застосування науково обґрунтованих методів логістики дозволяє знизити рівень витрат на 20%, товарні запаси - на 30-70%, скоротити години обороту товарів на 20-50% [8, с. 147]. Очевидно, що існує реальний резерв підвищення ефективності виробництва, проте по ряду об'єктивних та суб'єктивних причин логістичні методи використовуються у нас недостатньо. Крім того, на сьогодні сегмент транспортної логістики в світовому ВВП складає приблизно 7% і оцінюється в 2,7 трлн. дол. США [9, с. 24].

Недостатній рівень розвитку логістики взагалі та логістичної інфраструктури зокрема підтверджують й аналітичні матеріали Світового банку. Ця інституція, сприяючи розвитку торгівлі і транспорту в Україні, досліджує питання транспортного, митного, логістичного й технологічного забезпечення зовнішньої торгівлі, виявлення сильних та слабких сторін середовища, в якому здійснюється логістична діяльність.

Кожна два роки Всесвітній банк публікує дослідження Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy (Підключення до конкуренції: Торгова логістика в глобальній економіці), починаючи з 2007 р. В основі цього дослідження лежить Індекс ефективності логістики (LPI), який вимірює показники логістики.

У 2012 р. Україна піднялася в рейтингу LPI на 66 сходинку, хоча в 2010 році знаходилась на 102 місці. Такий стратегічний прорив пояснюється насамперед масштабними інфраструктурними проектами реалізованими до «Євро – 2012». Основні шість індикаторів по Україні коливаються від 2,41 до 3,31 [10].

Саме тому, на думку українських дослідників, трансформування логістичної інфраструктури має базуватися на системному підході, що включатиме обґрунтування стратегії її розвитку та деталізації в стратегічних та поточних планах на макро- та мікрорівні [11].

Висновки. З вищенаведеного можна зробити наступні висновки:

Дії, які необхідно виконати, щоб визначити критерії прийняття рішення щодо аутсорсингу логістичних функцій в умовах регіональних трансформацій:

- проаналізувати загальний стан регіону та визначити доцільність використання аутсорсингу в регіоні;
- оцінити ефективність прийнятого рішення, враховуючи стратегію розвитку регіону;
- оцінити ефективність прийнятого рішення з економічної точки зору;
- визначити цілі, які необхідно досягти та реалізувати за допомогою впровадження аутсорсингу;
- виявити непрофільні або збиткові процеси;
- проаналізувати ринок українських логістичних провайдерів;
- врахувати специфіку діяльності та чітко визначити вимоги до провайдера логістичних послуг в контракті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гавриленко К. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – 1(91). – С. 104-109.
2. Бравар Жан-Луї. Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин/ Бравар Жан Луї, Морган Роберт: [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Аутсорсинг. Вимушена необхідність // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://techno-online.com.ua/archives/52>.
4. Лученко В. Виробничий аутсорсинг / Лученко В. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://luchenko.com>.
5. Григоряк М. Ю. Тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України // міжнародна конференція «Маркетинг і логістика в системі менеджменту». – 2008.
6. Рославцев Д. Дослідження аспектів використання аутсорсингу в логістиці на стратегічному і тактичному рівнях роботи підприємства / Д. Рославцев, А. Бархаєв // Научно-технический сборник. – 2008. – №82. – С. 292-296.
7. Інструменти регіонального розвитку в Україні : навч. посіб. / О. В. Берданова та ін. ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової. – К. : НАДУ, 2013. – 286 с.
8. Писаренко В.В. Особливості логістичних систем в сільському господарстві // Вісник ХНАУ. – 2012. – № 7. – С. 146-150.
9. Рынок транспортно-логистических услуг в 2010–2011 гг. и прогноз до 2014 г. Объем и структура рынка логистического аутсорсинга, грузоперевозки, транспортно-экспедиторские и складские услуги в посткризисный период. Аналитический обзор. – М.: РосБизнесКонсалтинг, 2011. – 368 с.
10. Connecting to Compete 2012 Trade Logistics in the Global Economy The Logistics Performance Index and Its Indicators. – The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. – 2012. – 68 p.
11. Іртищева І.І. Стратегічні орієнтири розвитку логістичної інфраструктури в морі господарському комплексі України / І.І. Іртищева, Т.В. Стройко // Збірник наукових праць НУК – Миколаїв, НУК. – 2014. – № 1 (451) – С. 12–16.

УДК 331.330.341.1

Кавтиш О.П.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Молоденков П.О.
*студент
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено виявленню сутності, особливостей формування та запровадження збутової політики комерційного підприємства. Обґрунтовано ключові фактори, ідентифіковано принципи управління збутовою політикою комерційного підприємства. Доведено роль інновацій та кадрового забезпечення у її раціональному формуванні та запровадженні.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, збутова політика, система управління, принципи, інноваційний маркетинг.

Кавтыш О.П., Молоденков П.О. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКОЙ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена выявлению сущности, особенностей формирования и внедрения сбытовой политики коммерческого предприятия. Обоснованы ключевые факторы, идентифицированы принципы управления сбытовой политикой коммерческого предприятия. Доказана роль инноваций и кадрового обеспечения в ее рациональном формировании и внедрении.

Ключевые слова: сбыт, сбытовая деятельность, сбытовая политика, система управления, принципы, инновационный маркетинг.

Kavtysh O.P., Molodenkov P.O. SCIENTIFIC APPROACHES TO FORMATION AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT SYSTEM OF SALES POLICY OF COMMERCIAL ENTERPRISES

The article dedicates to revealing the nature and characteristics of the formation and implementation of management system of sales policy of commercial enterprises. It identifies key factors and principles to management of sales policy of commercial enterprises and proves the role of innovation and staffing in its rational formulation and implementation.

Keywords: sales, sales activity, sales policy, management system, principles, innovative marketing.

Постановка проблеми. Комерційні підприємства виступають важливими суб'єктами процесу суспільного відтворення, забезпечуючи тісний взаємозв'язок між виробництвом і споживанням, розширення та вдосконалення функціонування найважливішої ланки сучасної економічної системи – сфери послуг. В Україні за роки незалежності було сформовано значну частку різних видів комерційних підприємств. Водночас, як свідчать аналітичні дані та результати ряду наукових досліджень, вони стикнулись з рядом гострих проблем, що визначили досить нерівномірну

динаміку показників їх фінансового стану, ділової активності, спроможності підвищувати конкурентоспроможність і потенціал розвитку, диверсифікувати сфери діяльності, мінімізувати ризики тощо. Це пов'язано з тим, що для комерційних підприємств основним джерелом прибутку і розвитку є збутова діяльність, яка вимагає динамічної адаптації до умов середовища, тобто їх системного прогнозування, планування і аналізу, пошуку напрямів впливу на окремі його параметри, координації і організації відповідних процесів, пов'язаних з виконанням ключо-