

мого рівня рентабельності) є найбільш звичним механізмом саме для швидкісних перевезень.

Приведення транспортного ціноутворення відповідно до виявлених закономірностей дасть змогу впорядкувати його методика на державному рівні, об'єктивно гармонізувати процес встановлення ринкової рівноваги. Опрацювання самої методики може становити перспективу подальших розвідок в означеному напрямі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кирпа Г.М. Дослідження передумов впровадження високошвидкісного руху поїздів в Україні / Г.М. Кирпа // Щорічний науково-виробничий журнал. – 2004. – № 3. – С. 3–10.
2. Пашенко Ю.Є. Розвиток швидкісного і високошвидкісного залізничного пасажирського руху в контексті прогнозування інтенсивності руху / Ю.Є. Пашенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 9. – С. 53–56.
3. Омеляненко В.И. Высокоскоростной железнодорожный транспорт: опыт эксплуатации и тенденции развития / В.И. Омеляненко // Столичный экспрес. – 2006. – № 9. – С. 56–62.
4. Курган М.Б. Вплив підвищення швидкості поїздів на витрати енергоресурсів / М.Б. Курган [та ін.] // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту. – 2008. – № 20. – С. 285–292.
5. Богомолова Н.І. Організаційно-економічні основи прискорення залізничних перевезень : [монографія] / Н.І. Богомолова. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2009. – 240 с.
6. Кочнев Ф.П. Комплексное повышение скорости движения поездов / Ф.П. Кочнев. – М. : Транспорт, 1989. – 432 с.
7. Проектирование высокоскоростных специализированных магистралей / И.И. Кантор [и др.]. – М. : МИИТ, 1996. – 67 с.
8. Киселев И.П. Высокоскоростные железные дороги / И.П. Киселев, Е.А. Сотников, В.С. Суходоев. – СПб. : Петербург. ун-т путей сообщения, 2001. – 60 с.
9. Сутурин С.В. Экономическая оценка влияния фактора времени на эффективность перевозочного процесса железной дороги : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / С.В. Сутурин. – Новосибирск, 2004 – 179 с.
10. Кравченко М.В. Оценка эффективности и перспективы развития скоростных пассажирских перевозок на железных дорогах России : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05, 08.00.14 / М.В. Кравченко. – М., 2004. – 180 с.
11. Венедиктов Г.Л. Оптимизация доходов скоростных поездов на линии «Санкт-Петербург – Москва» / Г.Л. Венедиктов, М.А. Бадридзе // Экономика железных дорог. – 2006. – № 7. – С. 27–37.
12. Greyl L. High Speed Transport Infrastructure (TAV) in Italy / Lucie Greyl, Sara Vegni, Maddalena Natalicchio, Jessica Ferretti. A Sud association. – Civil Society Engagement with ECological Economics (CEECEC) Accessed mode : <http://www.ceeccec.net/case-studies/high-speed-transport-in-italy/#5.4>.
13. Ahlfeldt G. Economic adjustments to high speed rail / Gabriel MAhlfeldt, Arne Feddersen. Working paper. – London School of Economics and Political Science. – German Economic Association. – Kiel, September 2010 Accessed mode : <http://www.lse.ac.uk/newsAndMedia/news/archives/2010/09/highspeedrail.aspx>.
14. Сич Є.М. Економіка транспортної швидкості : [монографія-есе] / Є.М. Сич, В.М. Кислий. – К. : Логос, 2014. – 412 с.

УДК 657.1:075.8

**Ляшок Н.Ю.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Донецького національного технічного університету*

**Ганцура А.В.**  
*студентка  
Донецького національного технічного університету*

## ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

У статті розглянуто теоретичні аспекти логістичного аутсорсингу. Розкрито завдання, переваги та основні види логістичного аутсорсингу. Проаналізовано загальні підходи до визначення поняття логістичного аутсорсингу, узагальнено шляхи реалізації логістичного аутсорсингу в системі управління підприємствами.

**Ключові слова:** аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, завдання логістичного аутсорсингу, переваги логістичного аутсорсингу, види логістичного аутсорсингу.

**Ляшок Н.Ю., Ганцура А.В. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**  
В статье рассмотрены теоретические аспекты логистического аутсорсинга. Раскрыты задачи, преимущества и основные виды логистического аутсорсинга. Проанализированы общие подходы к определению понятия логистического аутсорсинга, обобщены пути реализации логистического аутсорсинга в системе управления предприятиями.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, логистический аутсорсинг, задачи логистического аутсорсинга, преимущества логистического аутсорсинга, виды логистического аутсорсинга.

## Liashok N.Yu., Hantsura A.V. LOGISTICS OUTSOURCING AS A METHOD FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUSINESS

The article deals with theoretical aspects of logistics outsourcing. The tasks, advantages and main types of logistics outsourcing are revealed. The general approaches to the definition of the concept of logistic outsourcing are analyzed, generalization of ways of implementation of logistic outsourcing in the system of enterprise management.

**Keywords:** outsourcing, logistics outsourcing, logistics outsourcing tasks, advantages of logistic outsourcing, types of logistics outsourcing.

**Постановка проблеми.** Нині у зв'язку з кризою досягають успіху лише ті компанії, які ведуть свій бізнес найбільш ефективним способом. Одним із найбільш сучасних і успішних способів, що дають змогу

досягти низки переваг, є аутсорсинг. Як показує практика, аутсорсинг дає змогу компаніям сфокусуватися на основних видах своєї діяльності, які вони виконують зі свідомо кращим результатом. Як наслі-

док, виникає потреба в дослідженні теоретичних та практичних підходів до формування середовища, яке сприятиме розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. Також необхідно окреслити проблеми і перспективи розповсюдження логістичного аутсорсингу на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами використання логістичного аутсорсингу займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, а саме: Б. Анкіна, Д. Берсін, Ж.-Л. Бравар, М. Донеллани, А. Івлева, С. Календжян, С. Клементс, А. Лазаренко, В. Лукченко, Д. Михайлова, Р. Морган, Дж. Хейвуд, Н. Чухрай та ін.

Визначення ролі логістичного аутсорсингу у сучасній економіці та перспективи його застосування у майбутньому неможливо здійснити без вивчення причин його виникнення та історії розвитку. Необхідним є узагальнення інформації щодо історії логістичного аутсорсингу у світовій економіці та окреслення цілей, які переслідували підприємці, винайшовши та активно впровадивши цю форму організації бізнесу у свою практичну діяльність.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні сутності поняття «логістичний аутсорсинг», узагальненні та систематизації визначень, методів реалізації аутсорсингу в системі управління підприємствами, а також у розробленні пропозицій щодо їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг належить до періоду протистояння в автомобілебудуванні двох великих менеджерів – Генрі Форда і Альфреда Слоуна в 30-х роках ХХ ст. Коли стало зрозуміло, що жодна фірма не може бути самодостатньою, низку функцій почали передавати спеціалізованим фірмам. Особливо це стосувалося допоміжного виробництва: обслуговування та ремонту устаткування, виготовлення інструменту і т. д. Покладений в основу організації виробництва очолюваної А. Слоуном компанії General Motors метод кооперації вузькоспеціалізованих виробництв, як усередині своєї компанії, так і за її межами, забезпечив за кілька років завоювання американського ринку автомобілів. Досі General Motors залишається однією з наймогутніших компаній, обсяг виробництва якої давно перевищив 100 млрд. дол. на рік. Аутсорсинг являє собою сучасну методологію створення високоєфективних і конкурентоспроможних організацій. Основні види аутсорсингу: 1) аутсорсинг бізнес-процесів – комплекс другорядних технологічних процесів, склад яких постійно змінюється; 2) ІТ-аутсорсинг – передача виконання будь-яких ІТ-процесів зовнішнім компаніям; 3) господарський аутсорсинг (виробництво) – дуже поширений вид аутсорсингу, за яким усі турботи з експлуатації об'єктів нерухомості, інвентаризації товарів і т. д. покладаються на плечі аутсорсингових компаній; 4) промисловий аутсорсинг – коли підприємству вигідно залучити аутсорсера, ніж вести виробничий процес своїми силами; 5) бухгалтерський аутсорсинг – один із варіантів забезпечення бухгалтерського обліку; 6) аутсорсинг офісного друку – використання техніки спеціалізованої компанії для офісного друку; 7) аутсорсинг як найм персоналу – наймання кваліфікованих кадрів без юридичного оформлення [4, с. 104]; Використання аутсорсингу в діяльності підприємства передбачає довгострокові партнерські контракти, тому перед передачею логістичних функцій на аутсорсинг необхідні зміни як у взаєминах із клієнтами, так і у внутрішніх процесах підприємства. Залучення організації-аутсорсера має низку переваг: 1) оскільки організація передає аутсорсеру частину

функцій, то вона має можливість сконцентрувати всю увагу на основній діяльності; 2) нерідко послуги аутсорсингу обходяться дешевше, ніж роботи своїми силами; 3) можливість скорочення штабу організації; 4) більш якісне виконання окремих функцій організації спеціалізованими фірмами; 5) надійність послуг, що надаються аутсорсером за рахунок поєднання спеціалізації і досвіду, зменшує ризики організації; 6) отримання доступу до технологій більш високого рівня; 7) за відсутності власних фахівців або ресурсів організація – споживач аутсорсингу має можливість скористатися ресурсами спеціалізованих фірм; 8) можливість передачі відповідальності за виконання конкретних функцій. Але мова піде про логістичний аутсорсинг, і його визначення є більш розширеним. Логістичний аутсорсинг, або контрактна логістика, – це залучення сторонньої (або, як її називають, третьої) організації для виконання всіх або частини логістичних функцій для вдосконалення діяльності підприємства. Основні завдання логістичного аутсорсинга: 1) скорочення витрат на розвиток; 2) другорядні витрати перекладаються з постійних у змінні; 3) з'являється можливість зосередитися на основній діяльності компанії, не відволікаючи ресурси на забезпечення бізнес-процесами; 4) можна швидко й якісно провести необхідні зміни в компанії, знижується тривалість технологічних процесів [1, с. 63]. Так само логістичний аутсорсинг допомагає впоратися з такими завданнями, як спрощення схеми організаційної структури, відмовлення від штату. Чим краще розвивається компанія, тим більше виникає необхідність у збільшенні служб забезпечення. У кінцевому підсумку, досить часто відділ логістики стає величезним і неповоротким. Логістичний аутсорсинг допомагає заощадити кошти на утримання складів і транспорту в період відносного затишшя на ринку. Багато видів діяльності істотно залежать від сезонності. Наприклад, пік продажів припадає на осінь, а в іншу пору року обсяги відвантажень істотно падають. У цьому разі на виручку приходять передачі функцій сторонній логістичній компанії. Утримання власного відділу логістики дуже часто перевищує вартість послуг сторонньої компанії. Так відбувається внаслідок того, що оптимізувати діяльність складів і транспорту досить складно. Аутсорсинг логістики дає змогу доручити виконання непрофільних завдань стороннім партнерам. За останній час потужна хвиля логістичного аутсорсингу захлестнула майже всі організації. У прагненні скоротити розмір фірми до принятного рівня, зосередити увагу на додатковій вартості й основних характерних для цієї фірми видів діяльності, щоб вижити і процвітати, державні та приватні організації застосовують принцип «постачання ззовні» до багатьох функцій і видів діяльності, які раніше виконувалися самими фірмами. Такі види діяльності, як прибирання, приготування їжі та забезпечення безпеки, вже багато років є предметом аутсорсингу. Зростання аутсорсингу у сфері логістики пояснюють скасуванням державного контролю над транспортуванням, акцентом на основному виді діяльності, постачанням матеріальних запасів і розширенням комп'ютерних програм, керуючих логістичними системами. За малих матеріальних запасів помилки в поставках малоймовірні, особливо якщо підприємство функціонує в режимі «точно в строк». Компанії, що надають транспортні послуги, почали передавати третім сторонам елементи логістики. Транспортні компанії мають тепер комплексний комп'ютерний метод постачання, який знижує ризик

під час транспортування і підвищує престиж фірми, що було б неможливо, якби дана функція виконувалася самою фірмою. З перерахованого вище можна відповісти на питання, кому необхідний логістичний аутсорсинг. По-перше, ця послуга потрібна компаніям, які прагнуть до розширення, наприклад до зростання від регіонального рівня до національного. Таким чином, логістичний аутсорсинг необхідний, перш за все, фірмам, які працюють у сфері малого та середнього бізнесу. Однак не все так однозначно, як може здатися. Аутсорсинг логістики може знадобитися будь-яким зростаючим компаніям, у тому числі й досить великим, яким не вигідно витрачати час на організацію внутрішньої логістики. Всім відомо, що у разі розширення фірми стає набагато важче вирішувати бюрократичні питання, а за збільшення кількості нових працівників число інструкцій зростає буквально в геометричній прогресії. Логістичний аутсорсинг допомагає компаніям позбутися цих проблем, відволікаючи керівників від головних завдань діяльності підприємства.

По-друге, логістичний аутсорсинг може бути необхідним великим компаніям, які усвідомлюють, що максимальної ефективності можна досягти виключно шляхом зниження собівартості продукції. «Власний» відділ логістики часто впливає на підвищення собівартості продукції, адже його потрібно утримувати постійно, незалежно від того, завантажений він чи ні. У разі звернення до аутсорсингової компанії цих витрат можна уникнути. Потрібно відзначити, що власні логістичні служби іноді можуть грати роль внутрішньої монополії, послуги якої коштують набагато більше ринкових пропозицій. Багато підприємців визнають, що коли логістична служба з автопарком і складами є структурним підрозділом компанії, реальну вартість її послуг відстежити практично неможливо. По-третє, використання зовнішнього логістичного оператора допомагає полегшити роботу вітчизняним виробникам, діяльність яких ґрунтується на імпорті-експорті товарів, комплектуючих або кінцевої продукції. Повний комплекс послуг включає в себе доставку товарів до і від кордону, митне оформлення вантажів, надання складських приміщень і (за бажанням клієнта) підтримання в них необхідного рівня товарних запасів [5, с. 54]. З 2015 р. Україна піднялася з 41-го на 24-е місце в глобальному рейтингу аутсорсингової привабливості [7]. Згідно з документом, збільшення політичних ризиків в Україні, які також впливають на позицію країни в рейтингу GSLL, було частково компенсовано за рахунок упровадження урядом реформ, які підвищили конкурентоспроможність країни. А.Т. Kearney складає глобальний рейтинг аутсорсингової привабливості країн GSLL кожні два роки починаючи з 2004-го. Аутсорсинговий потенціал кожної з країн оцінюється за трьома напрямками: фінансової привабливості, кваліфікованості і доступності необхідних співробітників на ринку праці, а також наявності сприятливого бізнес-середовища для ведення аутсорсингових операцій. Українським підприємцям у сфері торгівлі поки ще бракує світового досвіду застосування аутсорсингу для організації своєї діяльності, проте на підприємствах торгівлі можна виділити такі типові аутсорсингові операції, як доставка товарів, розповсюдження рекламних матеріалів, охорона, прибирання приміщень тощо. Аутсорсинг дає можливість використовувати в торгівлі сучасні системи, технології і висококваліфіковані професійні ресурси у сфері ІТ-бізнесу. Інтенсивному розвитку ІТ-аутсорсингу в

торгівлі сприяла поява на українському ринку міжнародних торгових мереж («Метро», «Ашан» та ін.). Цей вид аутсорсингу може включати підтримку й обслуговування корпоративної поштової системи, веб-сервісу і сайту, захист інформації, адміністрування комп'ютерних мереж, розроблення, впровадження та подальше обслуговування корпоративних програмних продуктів тощо. Залучення фахівців у сфері інформаційних технологій дає змогу торговельній фірмі швидко реалізовувати зміни в інформаційній системі управління в кожному із супермаркетів мережі, що знаходяться в різних містах України. Сьогодні в Україні працює декілька логістичних компаній: УВК, Raben Ukraine, SCHENKER, «АСНОВА-холдинг». Це компанії, які можуть гарантовано доставити продукцію до будь-якого регіону України за 24–48 годин плюс надають увесь спектр послуг: планування, складування, розмитнення тощо. Їх оборот – \$50–60 млн. на рік у кожного (тобто якщо виходити з 5–6% витрат на логістику, вони перевозять товарів на \$1,4–1,5 млрд. у роздрібних цінах). Ринок зростає щороку на 30–40% [2]. У 2016 р. половина українських підприємств купувала послуги професійної логістики. У ЄС і США логістичні витрати становлять 12–16% від внутрішнього валового продукту, у Китаї – 26%, в Японії – 6%. Місце України у цьому списку приблизно між Китаєм і Європою [3].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, сьогодні логістичний аутсорсинг є одним із найбільш дієвих способів швидкого підвищення ефективності бізнесу для самого широкого кола компаній.

Оцінюючи ефективність логістичного аутсорсингу в цілому й ті можливості, які він надає, не можна не відзначити, що в умовах розширення міжнародних зв'язків та виходу на світовий ринок організації-замовнику може бути життєво необхідна підтримка партнера – логістичного аутсорсера, що володіє сучасними бізнес-технологіями. Зокрема, для компанії, що розвивають такі напрями бізнесу, як електронна торгівля, партнерство з логістичним провайдером означає забезпечення функціонування збутової мережі. Не менший інтерес послуги логістичних провайдерів викликають у виробників продукції, що прагнуть задовольняти індивідуальні запити клієнтів в умовах жорсткої конкуренції та диференційованого попиту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анікін Б.А. Аутсорсинг: створення високоєфективних і конкурентоспроможних організацій / Б.А. Анікін. – М.: Инфра-М, 2003 – 193 с.
2. Бережанський А. Їхати продано / А. Бережанський // Контракти. – 2006. – № 47.
3. Бережанський А. Дорогі дороги / А. Бережанський // Контракти. – 2006. – № 47.
4. Современная логистика / Дж. Джонсон, Д.Ф. Вуд, Д.Л. Вордлоу; 7-е изд. – М., 2002. – 538 с.
5. Дибська В.В. Логістика / В.В. Дибська [та ін.]; за ред. В.І. Сергеева. – М.: Ексмо, 2013. – 944 с.
6. Маркетингове дослідження логістичного ринку України 2007–2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prometr.com.ua/category/analytic/warehouses/168>.
7. Украина поднялась в глобальном рейтинге аутсорсинговой привлекательности [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://biz.censor.net.ua/events/2112/natsbank>.
8. Джеймс Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Деніел Л. Вордлоу. Сучасна логістика. – М., 2002. – 7-е видання, – 538 с.
9. Логістика. Інтегрований ланцюг поставок / Д.Дж. Бауерсокс, Д.Дж. Клосс. – Москва: Олімп-бізнес, 2008. – 636 с.