

ПЕРСПЕКТИВИ РИНКУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

© Хтей Н. І., Крикавський В. Є., Ткачук М.В., 2012

Представлено основні засади та особливості застосування логістичного аутсорсингу. Досліджено досвід зарубіжних країн, щодо функціонування логістичного аутсорсингу та здійснення оцінки його застосування. Обґрунтована ефективність застосування логістичного аутсорсингу вітчизняними підприємствами. Подано рекомендації щодо ефективності та раціональності використання логістичного аутсорсингу.

Представлены основные принципы и особенности применения логистического аутсорсинга. Исследован опыт зарубежных стран, относительно функционирования логистического аутсорсинга и осуществления оценки его применения. Обоснована эффективность применения логистического аутсорсинга отечественными предприятиями. Даны рекомендации по эффективности и рациональности использования логистического аутсорсинга.

The basic principles and features of logistics outsourcing. The experience of foreign countries for outsourcing logistics operation and evaluation of its application. The effectiveness of the use of logistics outsourcing on domestic enterprises. Recommendations on the effectiveness and efficiency of logistics outsourcing.

Постановка проблеми. Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція спонукає суб'єктів господарювання до освоєння нових інструментів удосконалення підприємницької діяльності, одним з яких є аутсорсинг. У зв'язку з тим виробники товарів і послуг все більше концентруються на своїх основних компетенціях, намагаючись непрофільну діяльність вивести в дочірні структури або ж зовсім передати на аутсорсинг. Основними мотивами, якими керуються підприємства, що приймають рішення про логістичний аутсорсинг, є зменшення обома сторонами витрат логістики, покращення обслуговування клієнтів, ефективна реалізація яких вимагає наявності конкурентного середовища у сфері надавачів логістичних послуг, як глобальних операторів, так і малих спеціалізованих підприємств. Зокрема, мала кількість вітчизняних кваліфікованих операторів обумовлена, насамперед, відсутністю малих і середніх сучасних підприємств-надавачів послуг, для яких основним обмеженням подолання бар'єрів входження на ринок є відсутність відповідного капіталу. Другою причиною повільних темпів формування ринку логістичних послуг є відсутність системного підходу до реалізації логістичних процесів, оскільки часто вони сприймаються як окремі фрагменти функціональної діяльності, не передбачити набуття компетенцій щодо інших логістичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням аутсорсингу та ринку логістичних операторів України займаються ряд іноземних та вітчизняних науковців. У працях авторів Крикавський Є.В., Чухрай Н.В., Гірна О. Б., Чернописька Н.В., Сапіга Н.О. досліджено основні аспекти аутсорсингу, охарактеризовано умови впровадження, а також оцінювання ефективності застосування аутсорсингу, підкреслено істотну динаміку на ринку логістичних послуг в Україні, як зі сторони пропозиції, так і зі сторони попиту.

Аутсорсинг, як передача сторонній організації певного виду діяльності, може виступати як основною, так і допоміжною діяльністю підприємства. Щодо логістичного аутсорсингу, то це передбачає передачу спеціалізованим логістичним компаніям саме логістичних функцій таких, як транспортування, складування, різних маніпуляційних функцій, пов'язаних з вантажем, обслуговування клієнтів та формування систем логістичної інформації [1, 6, 7].

Приймаючи рішення про аутсорсинг, необхідно проаналізувати, якими є нинішні витрати підприємства, а якими вони будуть після делегування деяких функцій іншим організаціям. В багатьох випадках економічно вигідно користуватися зовнішніми, спеціалізованими засобами, адже основною метою логістичного аутсорсингу є зниження витрат на логістику та надання якісних послуг.

Менеджерам, які займаються логістикою самостійно, все важче конкурувати із професійними логістичними операторами, тому це і зумовлює необхідність використання аутсорсингу в логістиці.

Важливу роль у сфері розвитку логістичних послуг відіграють кваліфіковані логістичні оператори, зокрема ті що отримали означення 3PL і 4PL. Зазвичай, 3PL – оператор займається перевезенням товару, якщо необхідно контролює проходження митниці, зберігає та фасує вантажі, займається розподілом та поверненням тари. Оператор 3PL повністю несе відповідальність за збереження вантажу, а також веде облік залишків. Натомість, 4PL – оператор несе відповідальність за процес планування, управління та контролю всіх логістичних процедур.

Перспективна концепція 5PL – оператор здійснює свою діяльність у великих масштабах, надає велику кількість послуг та за своєю суттю є віртуальним підприємством. Ціль створення такого віртуального підприємства – економія засобів і часу на виготовлення готової продукції з системним використанням принципів систематизації та інтеграції. Часто концепція 5PL передбачає, що фізичне переміщення сировини і її переробка починається тільки після того, як поступило замовлення на певний вид продукції, що очевидно мінімізує рівень запасів в ланцюгу поставок [2 с.139].

За підсумками рейтингу «Logistics Award Ukraine – 2011» сформована група лідерів ринку логістичних послуг України. На думку експертів і компетентного журі, до неї увійшли кращі учасники, що мають репутацію стабільних і надійних компаній на ринку логістичних послуг за підсумками 2010-2011 р.р. До найкращих логістичних компаній України належать: ТОВ «Рабен Україна», ТОВ «Комора-С», ПП «Українські інтелектуальні технології», ТОВ «Квантум Інтернешенел», ТОВ «КТС Плюс», «Uni Laman Group», АТ «ДПД Україна», «Schoeller Arca Systems» [6].

ТОВ «Рабен Україна» почало функціонувати на теренах України з 2003 року, на даний момент це є одна з найуспішніших компаній в Україні. Компанія пропонує комплексне логістичне обслуговування: міжнародна дистрибуція; митно-брокерські послуги; дистрибуція на внутрішньому ринку; складська логістика.

Популярність аутсорсингу в Україні залежить від розвитку ринку логістичних послуг, логістичної інфраструктури та логістичних операторів як її невід’ємної частини [1]. На даний момент все ще залишаються недостатньо дослідженими питання обґрунтування рішень на ринку логістичних послуг. Необхідно врахувати й те, що ринок логістичних послуг в Україні як і вся економіка перебуває у нестабільному економічному середовищі, що ускладнює обґрунтування стратегічних рішень, для яких відносимо і логістичний аутсорсинг.

Цілі статті. Метою даної статті є дослідження ринку логістичних послуг, значення логістичного аутсорсингу для виробничих підприємств і оцінювання ефективності логістичного аутсорсингу в Україні, на фоні особливостей логістичного аутсорсингу за кордоном.

Виклад основного матеріалу дослідження. Набуття ключових компетенцій та пов'язаний з цим аутсорсинг розглядається нині як одна із важливих мегатенденцій. У цьому контексті конкурентні переваги підприємства та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу, що дає змогу оптимізувати структуру витрат, швидко адаптуватись до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати.

Особливо актуальним в Україні є використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг. Це зумовлено передусім наявністю істотних магістральних потоків, за кількістю та транспорто-місткістю. Адже Україна входить в десятку країн світу, щодо збору зернових, кукурудзи, цукрового буряка, картоплі, виробництва мінеральних добрив, сталі, вантажних перевезень. На даний момент часу в Україні переважній більшості малих та середніх підприємств доволі важко створити окремий відділ логістики, який би виконував всі логістичні функції, починаючи від транспортування підприємству сировини і матеріалів, закінчуючи отриманням клієнтом готової продукції. Підприємства змушені часто приймати рішення, щодо виконання послуг самостійно чи доручити це підприємству, що спеціалізується у цій сфері. Розглядаючи сферу аутсорсингу, вирізняють різноманітні його види: цілковитий (повний), трансформаційний, частковий (селективний) аутсорсинг, а також аутсорсинг спільних підприємств, аутсорсинг бізнес-процесів тощо. Застосовуючи цілковитий аутсорсинг, постачальник, зазвичай переймає понад 80% пов'язаних функцій. Селективний аутсорсинг має відношення до процесів і елементів функціональних просторів. Замість селективного аутсорсингу можна застосовувати контракт, в якому одержувач послуги працевлаштовує власних працівників, гарантуючи їм виконання. Трансформаційний аутсорсинг передбачає передачу іншій компанії повністю функції підприємства або його функціонального підрозділу з метою оптимізації його діяльності з наступним поверненням до нього. Аутсорсинг спільних підприємств, передбачає створення спільного підприємства для управління виділеною функцією. Аутсорсинг бізнес-процесів передбачає аутсорсинг окремих логістичних процесів, таких як транспортування, зберігання, консолідації вантажів тощо..

В Україні все більшої популярності набуває логістичний аутсорсинг. Коли йдеться про логістичний аутсорсинг, то зазвичай, складається враження про підприємство, що на ньому впроваджено нові ефективні методи управління, оскільки це вимагає додаткової координації дій і процесів, солідаризації ризиків тощо. Серед логістичних послуг, переданих на аутсорсинг, прогресують послуги транспортування та складування. На даний момент в Україні актуальним є аутсорсинг автоперевезень. Поступово в Україні розвивається і аутсорсинг складського господарства. Проте високоякісні складські приміщення є великим дефіцитом. На сьогодні дуже важко знайти спеціалізовані складські комплекси, що відповідають магістральним нормам і забезпечені необхідним обладнанням. На ринку логістичних послуг, а саме в сфері складування 70% займають перепрофільовані склади і лише 10% – високопрофесійні центри логістики та нові сучасні складські комплекси, які відповідають сучасним вимогам [3]. Адже перевага надається складським комплексам, у яких крім наявності під'їзних шляхів, інфраструктури та підтримки необхідного температурного режиму в складах, розвинуті і інші послуги: наприклад, митні, ведення обліку, використання сучасних інформаційних технологій і інструментів відслідковування вантажу в дорозі. Проте, варто зазначити, що впровадження цих технологій є прийнятним і економічно вигідним тільки для потужних логістичних компаній.

Слід підкреслити, що також вже спостерігається активізація логістичних компаній, які планують створити мережу спеціалізованих складів на території України. Загалом на ринку логістичних послуг одні підприємства мають власні автопарки і склади, штат диспетчерів і митних брокерів, інші купують всі ці

послуги в спеціалізованих компаній винаймаючи окремих виконавців на постійній контрактній основі. У будь-якому випадку основною метою діяльності логістичного оператора є надання логістичних послуг на користь третіх осіб, що відбувається за принципом аутсорсингу.

В Україні на ринку логістичних послуг характерне зменшення частки малих і середніх фірм, що надають послуги, і збільшення частки великих професійних логістичних компаній. Український ринок логістичних послуг поступово розширюється і набирає все більших обертів, вже присутні на ринку кілька підприємств, яких можна класифікувати, як 3PL-операторів ("Українські вантажні кур'єри", ICT, Kune&Nagel та інші). Основними мотивами, якими керуються фірми, що приймають рішення про аутсорсинг, є бажання зменшити обома сторонами витрати логістики, збільшити гнучкість, покращити обслуговування клієнта. Це, зокрема, підтверджується тим, що значна частина промислових та торговельних компаній.

В усе більшому обсязі передають спеціалізованим логістичним організаціям функції обслуговування, пов'язані з прогнозуванням, плануванням і контролем виконання логістичних операцій, цілком та повністю зосереджуватися на основних процесах і ключових компетенціях, які дозволяють їм отримувати найбільший прибуток. Власне цим зумовлено зростання обсягу ринку логістичних послуг в Європі до 880 млрд. євро у 2009 році, що складає 7% до 14% ВВП країн ЄС.

Аналізуючи тенденції логістичного ринку можна зробити висновок, що традиційний ринок транспортно-експедиторських компаній динамічно зростає і збільшує свої можливості. Конкуренція на ньому посилюється і, щоб утриматися в цьому сегменті, українським операторам потрібна серйозна концентрація ресурсів. В той же час розвитку аутсорсингу в Україні заважає все ще низький попит на даний вид послуг з боку торговельних і промислових підприємств.

Водночас, досвід Польщі свідчить, що аутсоринг стає вже не таким актуальним як раніше. У Польщі проводиться щорічне дослідження – «Логістичний оператор року», партнерами якого є група, яка складається з декількох передових логістичних фірм, які в 2010 р. налічували 37 підприємств, загальна сума їх доходів із продажу становила 7,4 млрд. злотих. Це підприємства, які прагнуть бути лідерами у своїх сегментах ринку (транспорт і дорожня експедиція, авіаційна і морська експедиція, експресні і кур'єрські послуги, контрактна логістика). В результаті цього дослідження виявлено, що по-перше чисельність підприємств, які надають перевагу купівлі логістичних послуг назовні, протягом останніх років систематично меншає (у 2010 р. було 31,0% з числа 1345 досліджуваних клієнтів, тоді як в 2004 – 44,9% а в 2008 – 37,8%). Ця група підприємств подруге значно відрізняється від інших, особливо тих, які рідко купляють логістичні послуги назовні. Які ж фірми розміщують всі або майже всі логістичні функції назовні? Перш за все це – підприємства, що користуються логістичними послугами дуже часто або заключають контрактні угоди на послуги на підставі постійного доручення, як у випадку контрактної логістики (витрачають вони в середньому відповідно 1,5 і 1,8 млн. злотих на зовнішню логістику, тоді як підприємства, що користуються логістичними послугами рідко, витрачають в середньому тільки 0,5 млн злотих щороку). Характерно, що підприємства, які витрачають на зовнішні логістичні послуги мільйони, надають перевагу логістичному аутсорсингу, тоді як ті, що витрачають менше на зовнішні послуги, розподіляють витрати на внутрішню і зовнішню логістику майже порівно. Лише дуже значні видатки на зовнішню логістику дозволяють, щоб внутрішні кошти на логістику стали менші від зовнішніх. По-третє сьогодні важливо стати клієнтом операторів, що спеціалізуються на інтегрованих послугах, таких як: CAT LC, CEVA, Delta Trans, DHL Supply Chain, FM Logistic, GEFCO, Hellmann, Raben, Spedimex czy Yusen [2].

В Польщі, як і в Україні, актуалізувався продаж соціальної бази підприємств, оскільки це є перший крок до визволення від старої господарської системи. Особливим моментом цього процесу є відмова від будь-якої побічної діяльності і зосередженість уваги на основній діяльності, яка передбачає найбільший прибуток. Незважаючи на зростання потреби підприємств в логістичних послугах, зацікавленість логістичним аутсорсингом у Польщі знижується, що можна пояснити також тим, що у підприємств не вистачає коштів, тому їх видатки на логістику зростають у повільному темпі. По-четверте зростання доходів логістичних операторів генеруються через збільшення числа замовників, а також збільшення продажу менш складних послуг, але не через приріст продажу більш складних послуг ключовим клієнтам. Важливим моментом є те, чи видатки підприємств на аутсорсинг значно зменшуються під час ринкових криз, що вказує на вразливість кон'юнктури ринку. Тому виникає питання, чи дійсно аутсорсинг при зростанні продажу приносить заощадження, чи є зайвими видатками? Підприємства, зорієнтовані на логістичний аутсорсинг (більше 75% коштів на зовнішні послуги), в сумі на логістику витрачають щораз менше по відношенню до підприємств, зорієнтованих на внутрішню логістику (менше 25% коштів на зовнішні послуги) [7].

Про позиції не є однорідні у просторовому аспекті. Згідно дослідженням у Польщі, проведеним серед 418 менеджерів в сфері логістики у травні 2012 року через Transport Intelligence, у польських підприємств спадає зацікавлення аутсорсингом логістичних послуг. Водночас логісти в Азії оптимістично налаштовані на розвиток аутсорсингових послуг, оскільки саме в логістиці – (2/3 опитаних) фірми щораз більше користуватимуться аутсорсингом, і тільки 7% респондентів визнали, що клієнти займатимуться логістикою самостійно. Схожі думки панують поміж менеджерів і в Європі: 42% вважає, що клієнти будуть більш схильні користуватись логістичними послугами, які надаються зовнішніми фірмами, тоді як 11%, переконані що ці послуги клієнти виконуватимуть самостійно. Також лише 17% менеджерів з логістики в Північній Америці переконані, що клієнти виконуватимуть логістичні функції самостійно [7].

В аспекті викладеного вимогам стимулом для поширення логістичного аутсорсингу в економіці України необхідно вважати зростання попиту на комплексні логістичні послуги зі сторони великих вертикально інтегрованих структур в енергетичному, аграрному, машинно-будівному комплексі, у харчовій промисловості, а також зі сторони крупних дистрибуційних та торговельних мереж. Це зокрема, ідентифіковано у представленому ланцюгу поставок шляхом використання його елементу «Логістика» (рис.1).

Схема ілюструє стратегічне значення логістики у функціонуванні ланцюга поставок. Надзвичайно важливо для вибраних логістичних операторів володіти всіма засобами, необхідними для гармонізації із стратегіями ланцюга поставок щодо операційної, постачальницької, дистрибуційної діяльності, у сфері обслуговування клієнтів та просторового розвитку, завдяки чому може отримати користі:

- збільшення сфери здійснюваної діяльності завдяки завоювання нових ринків;
- збільшення обсягу здійснюваної діяльності;
- використання технологічних рішень світового рівня.



Рис. 1. Спільне планування в розширеному підприємстві [8, с. 58]

Висновки. 1. Сучасний етап формування ринку логістичних послуг в Україні характеризується зменшенням частки малих і середніх фірм, що надають логістичні послуги, і збільшенням частки великих професійних логістичних компаній, тобто спостерігається тенденція до централізації цього виду діяльності.

2. Підприємству, щоб прийняти рішення про аутсорсинг логістичних послуг, необхідно добре проаналізувати переваги і потенційні загрози. Управління ризиком в сфері аутсорсингу дозволяє уникнути проблеми або хоча б пом'якшити їх наслідки. У багатьох випадках доцільно використовувати зовнішні спеціалізовані засоби, не відмовляючись при цьому від управління ними. Це передбачає спільне із зовнішнім оператором визначення цілей, розроблення відповідної тактики, а також встановлення ключових показників, які дозволять орієнтуватися у поточній ситуації, з метою проведення необхідних коригуючих дій.

3. Аутсорсинг може стати часто використовуваним рішенням у господарській практиці з трьох причин: а) наявність в управлінського персоналу стратегічного бачення; б) зниження цін на логістичні послуги; в) можливість впливу та контролю над функціями, які передаються надавачу послуг.

Перспективними слід вважати дослідження щодо набуття логістичними операторами таких компетенцій, які б давали їм переймати змогу частину функцій з управління ланцюгом поставок промислових та торговельних підприємств, їх мережі. Очевидно, що це вимагатиме значних інвестицій у логістичну інфраструктуру: транспортну, складську, інформаційну, комунікаційну, тощо.

Література:

1. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2006. – 292 с.

2. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Навчальний підручник. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. – 564 с.
3. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навч. посібник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка» 2009, – с. 264
4. Сапіга Р.І Цивільний аутсорсинг військової логістики, як чинник національної безпеки //Вісник «Логістика». 2010. С.123-130
5. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок; питання теорії і практики. Монографія. – Львів: «Інтелект Захід», 2007. – 232с.
6. Фалович В.А. Аутсорсинг в адаптації ланцюгів поставок до змінного середовища // Вісник «Логістика» 2011 с. 126-131. 6. Електронний ресурс – <http://m-and-s.ua>
7. Електронний ресурс – <http://ula-online.org/news/1-latest-news/89-log-ik2>. 8.Cohen/?Roussei H./Strategic Supply Chain Management, Mc Grow-Hill,New York,2005

УДК 338.658

Р.Б. Черкес

ВАТ «Державний експортно-імпорتنний банк України»

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ НИЗЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Черкес Р.Б., 2012

Проаналізовано вплив кризових явищ на економіку України, досліджено досвід Польщі використання інструментів макроекономічної стабілізації країни, окреслена роль інструментів політики макроекономічної стабілізації в умовах кризи і виходу з неї

Ключові слова: *низька економічна активність, кризові явища, фіскальна і монетарна політики, програми антикризових дій, досвід Польщі*

Проанализировано влияние кризисных явлений на экономику Украины, исследован опыт Польши по использованию инструментов макроэкономической стабилизации страны, очерчена роль инструментов политики макроэкономической стабилизации в условиях кризиса и выхода из него

Ключевые слова: *низкая экономическая активность, кризисные явления, фискальная и монетарная политики, программы антикризисных действий, опыт Польши*

The influence of the crisis on the economy of Ukraine, studied Polish experience using tools of macroeconomic stabilization of the country, outlined the role of policy instruments for macroeconomic stabilization in the crisis and out of it

Key words: *low economic activity, crisis, fiscal and monetary policies, programs anti-crisis actions, the experience of Poland*

Постановка проблеми. Продовжувані сьогодні кризові процеси вказують на необхідність проведення в країні більш активних стабілізаційних дій, зокрема, макроекономічного характеру. Хоч в країні була підготовлена спеціальна програма антикризових дій і післякризового розвитку економіки України, яка включала використання інструментів макроекономічної стабілізації, відчутного покращення у підприємницькому середовищі не настало. Це з новою силою загостило теоретичні дискусії щодо збільшення чи зменшення державного впливу, щодо домінування жорстких чи м'яких інструментів макроекономічної політики, щодо стимулювання попиту чи обмеження витрат тощо. В цьому аспекті важливо дослідити досвід тих країн, які досягли певних позитивних результатів, як, наприклад, Польща.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наприкінці 2008 р. в Україні відбувся різкий економічний спад, про що свідчило зниження ВВП на 11,7% в порівнянні з минулим роком. Світова фінансова криза вплинула на банківський сектор України, окрім того припинилось зовнішнє фінансування. Українська влада відпустила завищений курс гривні по відношенню до долара США, щоб знизити поточний дефіцит платіжного балансу. При цьому рівень інфляції в 2008 р., переважно через високі світові ціни на продукти харчування, досяг середнього показника 25,2%, що на 12,4% більше ніж у попередньому році.

Основною проблемою було також рефінансування банківського та корпоративного зовнішнього короткострокового боргу, у деяких випадках короткострокові зовнішні зобов'язання компаній, що перебували у державній власності, були досить суттєвими. Законодавчі засади для вирішення проблем