

розробити шляхи трансформації стратегії ВНЗ, сформувавши алгоритм необхідних перетворень тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Вища освіта України - європейський вимір: стан, проблеми, перспективи (продовження) // Вища шк. — 2008. — №6. — С. 92-125.
2. Голубева Т.Г. Бенчмаркинг как инструмент достижения успеха / Т.Г.Голубева // Качество. Инновации. Образование. — 2002. — №4. — С.21-25.
3. Евдокимова Я.Ш. Бенчмаркинг как методология совершенствования управления российскими вузами / Я.Ш.Евдокимова // Университетское управление: практика и анализ. — 2005. - №5. — С.27-37
4. Про затвердження Плану дій щодо запровадження інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах на 2009-2012 роки. Наказ МОН № 855 від 11.09.2009.
5. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу. - Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2008.
6. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу. - Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2008.
7. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу. - Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2008.
8. Сайт Незалежного казахстанського агентства із забезпечення якості в освіті (НКАОКО) <http://nkaoko.kz/accreditation/glossary>
9. Санжина О.П. Современные инструменты и методы менеджмента: проблемы и направления использования /О.П.Санжина, И.В.Имедеева // Качество. Инновации. Образование. — 2006. - №3. - С.31-35
10. Camp R. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performances. - Quality Press, Milwaukee, USA, 1989.

УДК 658.7

**М.В.Коток,**

Київський національний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

**АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ  
ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто основні питання щодо аутсорсингу логістичних функцій як механізму забезпечення ефективної діяльності торговельних підприємств. Зокрема, визначено основні види аутсорсингу в логістиці, досліджено його переваги і недоліки та проаналізовано можливі ризики, що виникають при передачі логістики на аутсорсинг.

В статье рассмотрены основные вопросы аутсорсинга логистических функций как механизма обеспечения эффективной деятельности торговых предприятий. В частности определены основные виды аутсорсинга в логистике, исследованы его преимущества и недостатки и проанализированы возможные риски, возникающие при передаче логистики на аутсорсинг.

In this article the basic issue of outsourcing logistics functions as a mechanism to ensure effective operation of trade enterprises. In particular the main types of outsourcing in logistics, study its advantages and disadvantages and analyzed the risks arising from the transfer of logistics outsourcing.

*Ключові слова:* аутсорсинг, логістичні функції, аутсорсер, провайдер.

На сьогодні необхідність розвитку конкурентних форм господарювання для української економіки набуває особливої актуальності, оскільки ринкове середовище вимагає від підприємств використання нових видів інструментів, які б забезпечували їм адаптування до умов функціонування. І саме за цих умов досягають максимальних успіхів ті, хто здійснює господарську діяльність найбільш ефективним способом, досягаючи зменшення операційних витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція спонукає суб'єктів господарювання до освоєння нових інструментів управління, одним з яких стає аутсорсинг. 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, підвищувати гнучкість внаслідок використання вивільненого потенціалу, швидко адаптуватися до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати.

Особливо актуальним сьогодні є використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг. Аутсорсинг – це передача сторонній організації функціональних блоків, пов'язаних як з основною, так і з допоміжною діяльністю. Аутсорсинг – це також і використання спеціалізованих логістичних компаній у галузі розподілу (перевізників, складів, інших третіх сторін) для здійснення всіх чи деяких функцій з розподілу продукту підприємства, а також транспортування, зберігання, контролю за запасами, обслуговування клієнтів та побудови систем логістичної інформації.

Істотний внесок у вивчення та розкриття теоретичних й прикладних аспектів формування і розвитку аутсорсингової форми підприємницької діяльності та її використання в логістиці підприємства здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких Є.В.Крикавський, Н.І.Чухрай, М.Ю.Григорак, Ю.В.Пономарьова, С.В.Ковальчук, Б.А.Анікін, В.І.Сергеев, Л.В.Фролова, Д.Уотерс, Х.Фирон та інші.

Водночас у працях згаданих науковців не розкрито питання аутсорсингу логістичних функцій саме торговельних підприємств, не розроблено методичні підходи до прийняття рішення щодо аутсорсингу логістичних бізнес-функцій. У торговельних підприємств є потреба в якісних та ефективних сервісних послугах логістичних операторів, які результативніше реагують на швидкозмінюване ринкове оточення і відповідають вимогам щодо надійності, гнучкості та зручності логістичного обслуговування.

У зв'язку з цим дослідження проблем формування механізму делегування певних логістичних бізнес-функцій стороннім організаціям є актуальним і необхідним для підвищення ефективності господарської діяльності торговельних підприємств.

Актуальність окреслених вище проблем аутсорсингу логістичних функцій та розширення діапазону наукового пошуку в цій важливій сфері економіки стали основою для вибору напряму досліджень.

Метою дослідження є визначення основних видів аутсорсингу, що можуть бути застосовані в логістиці, дослідження переваг та недоліків аутсорсингу в логістиці, підходів до оцінки ефективності таких рішень.

У сучасному економічному середовищі саме логістика стає інструментом успішної конкурентної боротьби. Разом із самою логістикою набирає розвитку і аутсорсинг логістичних функцій. Використання аутсорсингу є ефективним способом зменшення витрат на логістичні бізнес-процеси торговельних підприємств у рамках стратегії мінімізації інвестицій в непрофільні функції підприємства.

Н.І.Чухрай розглядає аутсорсинг як передавання іншій компанії (субпідрядчику) замовлення на виконання деяких операцій, наприклад, розміщення виробництва комплектуючих, виконання певних робіт та інших видів діяльності на "стороні". Принцип аутсорсингу: « залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших» [1, с.51].

Особливістю аутсорсингу та його основною відмінністю від субдоручення є те, що аутсорсер (outsourcer) має свободу вибору способу виконання цієї функції або процесу, тобто це стратегічне партнерство, в якому кожний з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера [2, с.37].

У логістиці існує багато функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг. Застосовують такі основні типи аутсорсингу [6, с.6]:

- IT-аутсорсинг - офшорне програмування; створення веб-ресурсів; розробка, установка, супровід ПЗ; обслуговування техніки сторонніми спеціалізованими компаніями;

- виробничий аутсорсинг - передача ділянок свого виробництва стороннім виробникам. Схема аутсорсингу може закладатися спочатку при організації виробництва. Прикладом такої організації служать рекламні агентства, використовуючи друкарські потужності друкарень або винні торгові будинки;

- аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) - передбачає передачу організації-виконавцю окремих бізнес-процесів, що не є для компанії основними - це управління персоналом, бухгалтерський облік, реклама, маркетинг, логістика.

Останніми роками українські торгові і промислові структури починають

активно використовувати аутсорсинг логістичних функцій, адже до цього їх підштовхують постійні ускладнення технології ведення бізнесу, ріст значущості його інфраструктурної складової, зокрема транспортно-складської сфери. Саме тому сучасний етап формування ринку логістичних послуг в Україні характеризується зменшенням частки малих і середніх фірм, що надають послуги, і збільшенням частки великих професійних логістичних компаній.

Адже для більшості підприємств і організацій логістика не є ключовою компетенцією, передача логістичних послуг на аутсорсинг дозволяє їм зосередитися на основних видах діяльності. При цьому спеціалізовані логістичні компанії можуть забезпечувати своїм клієнтам послуги вищої якості завдяки тому, що всі свої зусилля і потенціал направляють на розвиток і удосконалення логістичних операцій.

Провайдери, що надають логістичні послуги за ступенем інтегрованості з бізнесом замовника, кількості реалізуючих логістичних функцій, а також рівнем доступу до міжнародних і регіональних ринків збуту поділяються на три основні групи [4, с.80]:

1) вузькоспеціалізовані логістичні посередники, що пропонують аутсорсинг окремих функцій. Такі фірми працюють на ринку класичних логістичних послуг – це транспортні компанії, експедитори, склади загального використання, вантажні термінали, митні брокери, агенти, страхові компанії, фірми з надання інформаційно-консалтингових послуг у галузі логістики тощо;

2) 3PL-провайдери (Third Party Logistics Providers), які пропонують комплексний логістичний сервіс, тобто беруть під свій контроль декілька або всі логістичні функції. Вони забезпечують функціонування найважливіших складових його ланцюга розподілу. Такі відносини будують на основі довгострокових договорів, нерідко із закріпленням матеріальної відповідальності логістичних провайдерів за якість функціонування відповідної частини логістичного ланцюга;

3) 4PL-провайдери (Fourth Party Logistics Providers) – це логістичні інтегратори повного циклу, тобто компанії, що використовують системний підхід до управління всіма логістичними бізнес-процесами замовника та координують дії компанії і її ключових контрагентів у ланцюгу поставок. Причому можуть це робити як самостійно, використовуючи власні реальні фізичні активи, так і залучаючи сторонніх виконавців та виступаючи як посередники.

Аналіз досліджень з питань аутсорсингу в логістиці свідчить про те, що 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, Raben, Kune&Nagel, АСНОВА-холдинг, SCHENKER та інші). Серед них

і національні, і міжнародні компанії, але активність останніх залежить від конкурентного середовища, готовності ринку до послуг рівня 3PL, політичної ситуації, часу на побудову повноцінної інфраструктури, щоб конкурувати з уже працюючими національними операторами [7].

На ринку логістичних послуг України одні підприємства мають власні автопарки і склади, штат диспетчерів і митних брокерів, інші купують всі ці послуги в спеціалізованих компаній: в одного провайдера, у декількох різнопрофільних, на основі довгострокових договорів, час від часу та за необхідності. Причому залежить це не тільки від бажання покупця, але й від можливостей операторів [7]. Основною метою діяльності логістичного оператора є надання логістичних послуг на користь третіх осіб і поступово на підприємствах відбувається перехід від побудови внутрішньофірмових логістичних схем до передачі логістичним операторам управління ланцюгами постачань.

Основними мотивами, якими керуються підприємства, що приймають рішення про аутсорсинг, є бажання зменшити обома сторонами витрати логістики, збільшення гнучкості, покращання обслуговування клієнта. Проте в Україні аутсорсинг на ринку логістичних послуг розвивається не так активно, як у країнах Західної Європи, що пояснюється низкою причин, серед яких є:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність в управлінського персоналу стратегічного бачення;
- складність у досягненні зниження витрат;
- зростання цін після початку співпраці;
- зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими послугонадавачу [1, с.57].

В Україні прогноз розвитку логістичної галузі наочно ілюструє її структура за рівнями використання аутсорсингу в рішенні логістичних завдань на підприємстві (рис. 1).

Отже, в Україні за принципом автономної логістики працює близько 8% підприємств. Зазвичай це підприємства, які у спадщину отримали склади та автопарки. За другим способом працює 87% українських підприємств, а кількість підприємств, які повністю віддали всю логістику на аутсорсинг, становить близько 4%.

Еволюція розвитку аутсорсингу свідчить про необхідність дослідження підходів до оцінки ефективності рішень щодо аутсорсингу в логістиці і розробки методики оцінки прийняття подібних рішень при проектуванні і модернізації логістичних систем.

Згідно з дослідженнями аналітичних компаній (AMR Research, Forrester Research), з передаванням на аутсорсинг логістичних функцій підприємства отримують значні конкурентні переваги: зменшення вартості і часу обробки замовлення від 20 до 40%; скорочення часу виходу на

ринок від 15 до 30%; зниження закупівельних витрат від 5 до 15%; зменшення складських запасів від 20 до 40%; скорочення виробничих витрат від 5 до 15%; збільшення прибутку від 5 до 15% [8].

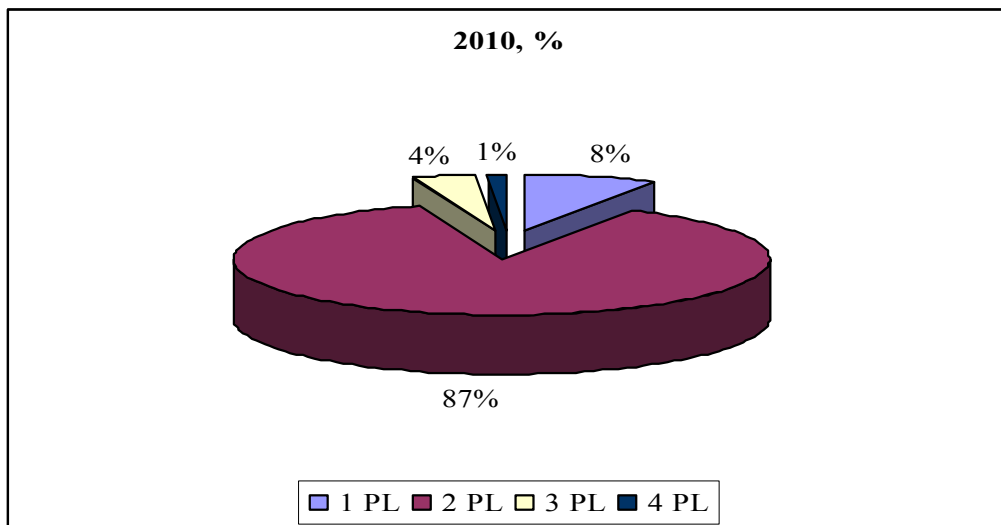


Рис 1. Структура логістичної галузі України, 2010 рік (на основі опитування логістичних операторів) [5, с.31]

Аутсорсинг будь-якого процесу завжди передбачає економічно обґрунтоване рішення, оскільки основна його ідея – це довіра та передача відповідальності за матеріальні та нематеріальні цінності.

Отже, перед прийняттям рішення про аутсорсинг логістичних функцій підприємство має розглянути такі питання:

- загальні наслідки, пов'язані з будь-яким вибором типу «make or buy»;

- критерії, які дозволяють однозначно виділити ключові компетенції організації;

- оцінити функцію, що може у майбутньому стати для підприємства ключовим чинником успіху;

- альтернативні можливості стосовно аутсорсингу тощо.

Рішення щодо аутсорсингу логістичних функцій повинні узгоджуватися із корпоративною і бізнес-стратегією.

Отже, можна виділити два напрямки в оцінці ефективності аутсорсингу логістики або окремих її функцій:

- 1) оцінити ефективність прийнятого рішення з погляду стратегії розвитку підприємства;

- 2) оцінити ефективність прийнятого рішення з економічної точки зору (порівняти витрати у ситуації передачі повноважень аутсорсеру й при виконанні заданого переліку функцій внутрішніми підрозділами

підприємства).

Розроблена методика повинна передбачати можливість оцінки прийняття рішень щодо аутсорсингу логістичних функцій на тактичному і стратегічному рівнях роботи підприємства.

Використання аутсорсингу, таким чином, позбавляє від цілої низки проблем, пов'язаних з реалізацією логістичних бізнес-процесів. Це дозволяє підприємству зосередитися на своїй профільній діяльності, з'являється можливість опанувати нові конкурентні позиції на ринку за рахунок застосування внутрішніх резервів підвищення рентабельності.

Проте поряд з очевидними перевагами аутсорсингу існують і ризики, з якими може зіштовхнутися підприємство:

1. Втрата контролю: підприємство має усвідомлювати, що існують певні ризики втрати контролю над веденням операцій, переданих на аутсорсинг. Крім того, якщо висококваліфікований спеціаліст із компанії-постачальника раптом вирішить залишити дану компанію, компанія-замовник також може залишитися в ризикованому становищі.

2. Фінансова нестабільність компанії-постачальника: якщо за певних причин компанія-постачальник втратить свою фінансову нестабільність, компанії-замовнику доведеться шукати нового постачальника послуг. При цьому успіх і своєчасність виконання переданих на аутсорсинг операцій ставиться під загрозу, якщо, звісно, не вдасться знайти іншого постачальника за стислий термін.

3. Втрата компетенції: збереження і конфіденційність переданих постачальнику даних може виявитися під загрозою за умови, якщо постачальник не дотримуватиметься строгої політики безпеки і збереження всієї переданої інформації.

Якщо говорити про ризики аутсорсингу, вони можуть бути пов'язані з недостатньою компетенцією або недобросовісністю партнера. Цей ризик можна мінімізувати, якщо: розробити чіткі вимоги до аутсорсерів, сформулювати критерії та показники оцінки їх роботи, організувати тендер серед потенційних аутсорсерів.

Управління ризиком, пов'язаним з аутсорсингом, що спирається на результати такого аналізу, дозволить уникнути проблем через розробку відповідних процедур поведінки.

Отже, як перед, так і після прийняття рішення про аутсорсинг у сфері логістики підприємство має здійснювати аналіз потенційних загроз і проблем, що виникають з застосування такого рішення з власної перспективи і з перспективи ланцюга поставок.

Відповідно до вищесказаного, можна зробити висновок, що аутсорсинг у логістиці є однією із найсучасніших бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг, має свої недоліки та переваги під час впровадження в умовах специфіки розвитку національного бізнесу.

Проблема впровадження логістичного аутсорсингу є актуальною для сучасних торговельних підприємств, адже його зростаюча популярність виникає з численних вигод, які він надає не лише для торговельного підприємства, що є одержувачем послуг, але також безпосередньо цілому ланцюгу поставок, в якому даний одержувач послуг бере участь.

**Список використаних джерел:**

1. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2006. – 292 с.
2. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу // Логистика. – 2007. – №6. – С.37-39.
3. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. – М: КНОРУС, 2006. – 256 с.
4. Карпенко Е. Быть ли высокими украинским логистическим операторам? //Food&Drinks, №8. -- 2008. -- С. 80 – 84.
5. Бережанський А. Дорогі дороги // Український діловий тижневик «Контракти», № 47 – 2006. – С. 31 – 35.
6. Козлов Д. Аутсорсинг. Что? Как? Зачем? // Дистрибуція і логістика. – 2003. – №1. – С.6-37.
7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.s-logistics.gsf.ru>.
8. Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.corpusgroup.com/outsourcing/>.

УДК 658. 7

**С.В.Смерічевська, к.е.н., М.В.Жаболенко, к.е.н.,**  
Донецька академія автомобільного транспорту,  
м. Донецьк

**ЛОГІСТИЧНА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У даній статті виявлені структурні зміни на автомобільному ринку; позначені питання необхідності сервісного супроводу збуту автомобілів на основі використання методів логістики; сформульовані основні теоретичні положення і відповідні практичні рекомендації щодо логістичної підтримки діяльності автосервісних підприємств для забезпечення їх стійкого стану і конкурентоспроможного положення.

В статье обнаружены структурные изменения на автомобильном рынке; обозначенные вопросы необходимости сервисного сопровождения сбыта автомобилей на основе использования методов логистики; сформулированы основные теоретические положения и соответствующие практические рекомендации относительно логистической поддержки деятельности автосервисных предприятий для обеспечения их стойкого состояния и конкурентоспособного положения.

In this article found out the structural changes at the motor-car market; marked questions of necessity of service accompaniment of sale of cars on the basis of the use of methods of logistic; formulated substantive theoretical provisions and proper practical recommendations in relation to logistic support of activity of autoservices enterprises for providing of their proof state and competitive position.

Ключові слова: автосервісні підприємства, автомобільний ринок, логістичний підхід.

Політичні та соціально-економічні перетворення в економіці України, що відбувалися наприкінці минулого століття, сприяли розвитку галузі автомобілебудування, а також насиченню ринку автомобілів, який є єдиною системою продажів і обслуговування автоволодарів.