

УДК 65.011

Хобта В. М.
Кондратова А. І.

Донецький національний технічний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АУТСОРСИНГУ

У даній статті проаналізовано стан українського ринку логістичних послуг за рівнями логістики. Досліджено попит на логістичний аутсорсинг як один з інструментів підвищення ефективності логістики підприємства, відокремлено і проаналізовано причини, за яких компанії відмовляються від звертання до сторонніх організацій. Наведено методичні основи прийняття рішення щодо аутсорсингу логістичних послуг.

Ключові слова: логістичний аутсорсинг, рівні логістики, ефективність, завдання «робити-чи-купувати», логістичні витрати, точка байдужості.

Постановка проблеми. Для органічного функціонування господарюючого суб'єкта важливим є забезпечення ефективного управління як внутрішніми, так і зовнішніми матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками. Саме на це направлена логістична діяльність підприємства. Однак такі прояви невдалої організації логістики як переповнені склади та недостатня їх автоматизація, невчасне виконання замовлень, застарілість транспортних засобів являють собою одну з причин того, що 41% вітчизняних підприємств є збитковими.

Розвиток логістики має бути спрямованим на оптимізацію руху зазначених потоків. Одним з інструментів, який є визнаним у світовій практиці і використовується підприємствами України, є передача внутрішніх функцій на обслуговування іншій компанії, тобто аутсорсинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і методичні аспекти підвищення ефективності логістичної діяльності через застосування широкого переліку сучасних практик і технік розглядаються в роботах великої кількості видатних вчених. Конкретною проблемою виділення переваг використання логістичного аутсорсингу займалися такі науковці, як Гончарова Т.А., Станіславик О.В., Коваленко О.М., Чернописька Н.В., Швед О.І.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на широке розповсюдження концепції передачі внутрішніх послуг підприємства на виконання стороннім організаціям, існує ряд методичних проблем щодо логістичного аутсорсингу. Так, питання переходу на аутсорсинг логістичних функцій потребує подальшого опрацювання. Для його вирішення можна звернутись до відомих підходів до оцінки ефективності прийняття рішень.

Мета статті. Головна мета даної статті полягає в методичному обґрунтуванні використання аутсорсингу задля розвитку логістики підприємства на основі застосування підходів до оцінки ефективності прийняття рішень

Виклад основного матеріалу. У світовому рейтингу Міжнародного банку реконструкції та розвитку Україна знаходиться на 66 місці за індексом ефективності логістики, що пов'язано з низьким рівнем задовільнення потреб в логістичних послугах [1, с. 37]. Ця оцінка складається з аналізу ефективності митного оформлення, рівня інфраструктури, можливості відстежувати вантаж тощо. Важливо позначити, що порівняно з 2010 роком Україна піднялась у рейтингу на 36 пунктів. Така зміна загалом свідчить про розвиток галузі і поширення можливостей.

Так, у 2006 році експертами була визначена місткість вітчизняного ринку логістичних послуг в розмірі понад 10 млрд. дол. США, а частка логістичних витрат, за їх розрахунками, склала в середньому приблизно 10-12% ВВП країни. Позначають, що структура українського ринку логістичних послуг була незбалансованою: у той час як транспортні послуги становили приблизно 90% всього обсягу, на складські припадало 8%, експедиційні – 2%, а на управління ланцюгами поставок – приблизно 1%. У 2011 р. місткість вітчизняного ринку логістичних послуг була оцінена експертами на суму 15–17 млрд. дол. США. Ці дані характеризують приріст показника на 50–70% за 5 років, а порівняно із минулим 2010 р. – на 10-15%. Частка логістичного аутсорсингу у загальній місткості ринку логістичних послуг за даними компанії «Логістик – Консалт» складала 12-20%, а за даними Європейської асоціації логістики – 9-11% [2, с. 245]. Розширенню сектору логістичних послуг передувало розвиток таких галузей, як металургія, автомобілебудування, харчової промисловості, а також сегменту DIY (do it yourself) і онлайн-торгівлі.

Таким чином, серед умов підвищення якості логістики на підприємствах безпосередньо і у країні в цілому можна виділити широке розповсюдження логістичного аутсорсингу. Науковці відокремлюють п'ять рівнів логістичних послуг, серед яких [3, с. 108-109]:

1. Логістика першого рівня (first party logistics – 1PL) – це внутрішня логістика, яка передбачає, що усі послуги з забезпечення руху потоків зосереджені всередині підприємства.

2. Логістика другого рівня (second party logistics – 2PL) – це зовнішня логістика, що обумовлює виконання складських і транспортних послуг на умовах субпідряду компанією-посередником.

3. Логістика третього рівня (third party logistics – 3PL) – це зовнішня логістика, яка інтегрує транспортування, складське зберігання, митні операції і супутній сервіс у єдиний комплекс, який включає також проміжне зберігання вантажу (cross docking), проектування та розробку інформаційних систем і логістичної системи в цілому, використання послуг інших сторонніх організацій тощо. Сучасні 3PL провайдери пропонують підприємству-замовнику значно скоротити або, навіть, відмовитись від власних логістичних підрозділів і передоручити завдання логістики зовнішнім спеціалістам.

4. Логістика четвертого рівня (fourth party logistics – 4PL) – це результат об'єднання логістичних провайдерів або їх поглинання більшими ком-

паніями. Це новий вид аутсорсингу, що забезпечує сукупність стратегічного управління логістичними ланцюжками з тактичної реалізацією послуг 3PL. На відміну від 3PL, який оперує на окремих ділянках логічного ланцюжка, 4PL покликаний оптимізувати його в цілому. Компанія-провайдер цього рівня не тільки виконує функції рівня 3PL, але також реалізує функції планування логістичних операцій, найму та координації роботи субпідрядників інших рівнів, функції, пов'язані з фінансовими транзакціями, веденням документації тощо.

5. Логістика п'ятого рівня (fifth party logistics – 5PL) – це зовнішня логістика, в межах якої логістичний провайдер надає весь комплекс послуг за рахунок використання глобального інформаційно-технологічного простору. Він представляє собою «віртуального» логістичного партнера, який володіє усією доступною інформацією про логістичні можливості учасників ринку, що дозволяє йому будувати найбільш оптимальні логістичні ланцюжки. Власних матеріальних, фінансових, робітничих і інших ресурсів, які використовуються задля забезпечення руху потоків, така компанія може і не мати.

В Україні ситуація, що склалась у сфері логістичного забезпечення, характеризується великими масштабами логістики першого рівня (внутрішньої), тоді як в Західній Європі об'єм внутрішньої логістики складає лише 6%, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – 8%, в США – 22%. Також вітчизняний ринок в значній мірі насичений провайдерами другого рівня – як транспортними, так і складськими. Серед них можна зазначити «Raben», «Група «Берег», «Фосдайк». На сьогодні пропозиція складських приміщень навіть перевищує попит на них. У той час, як обсяг вантажних перевезень за 2012 рік скоротився на 4,9% порівняно з попереднім, а за перші три квартали 2013 року – ще на 4,7% порівняно до того ж показника за січень-серпень 2012 року [4]. Сектор 3PL логістики представлений в Україні такими компаніями, як «Ост-Вест Експрес», «Kuehne&Nagel», «TVN Логістика», «УВК Україна», «Ekol», «Pakline Logistics», «MTI», «Діана Люкс Логістик» та іншими. Важливо позначити, що за останні роки значно зросла кількість національних операторів, хоча їх діяльність ще не в повній мірі відповідає європейським стандартам [3, с. 111]. На ринку України поки що відсутні 4PL оператори.

Загалом, Україна характеризується попитом на такі види логістичного аутсорсингу [5]:

- транспортно-експедиційні послуги. Зазвичай до цієї послуги звертаються ті компанії, в яких існує відділ експедирування. У цьому разі транспортна компанія виконує лише перевезення вантажу, а підготовкою документів займається сама компанія-замовник. Найчастіше більш затребуваною на українському ринку логістичного аутсорсингу є транспортно-експедиційна послуга, оскільки вона передбачає координацію вантажо-перевезення в цілому;

- послуги з митного оформлення є специфічною сферою логістичної діяльності, яка вимагає функціонування в межах регламентованого правового поля;

- послуги складування. Організація і забезпечення складування на базі власного підприємства може виявитись занадто дорогим заходом, що передбачає значні фінансові інвестиції, як в покупку або оренду приміщення, так і в обладнання складу у відповідність з необхідними нормами. Саме це є рушійною силою, що спонукає компанії звертатись до операторів, що пропонують ефективні методи складування і перевірені складські приміщення високої якості;

- координація процесу закупівель, упаковка / перепаккування товарів, складування і т.д. До цього виду послуг найчастіше звертаються компанії із досить розгалуженою філіальною (торговою) мережею. В цьому разі управління процесами товароруку і його забезпечення може бути занадто ускладненим;

- комплексні послуги (комплексний аутсорсинг). Подібний спектр послуг надають 3PL і 4PL оператори, чиї компетенції можуть стати затребуваними компаніями зі складним алгоритмом поставок, який характеризується наявністю декількох проміжних етапів.

Оскільки на сьогодні найбільш перспективною формою логістичного аутсорсингу в Україні є звертання до 3PL операторів, розглянемо причини, за яких компанії відмовляються від такого виду співпраці (табл. 1). Дані, наведені в табл. 1, було отримано в ході світового дослідження, ініційованого консалтинговою компанією Capgemini [6].

В таблиці наведені дані опитування компаній у світовому масштабі, але беручи до уваги тенденцію загальної глобалізації світової економіки,

Таблиця 1

Причини відмови від аутсорсингу логістичних функцій у 3PL операторів

Причини	Відсоток компаній, які визначають цю причину значимою (щорічні дані на основі опитувань)						
	2013	2012	2010	2009	2008	2007	2006
Логістика є ключовою компетенцією компанії	15%	19%	19%	27%	45%	37%	38%
Аутсорсинг не призведе до зниження витрат	15%	17%	15%	32%	33%	36%	31%
Логістика є занадто важливим аспектом діяльності, щоб звернутись до сторонньої фірми	12%	18%	13%	24%	30%	28%	17%
Корпоративна філософія виключає звертання до логістичних провайдерів	8%	8%	9%	16%	13%	17%	16%
Компанія (за власною оцінкою) має більше досвіду у сфері логістики ніж більшість 3PL операторів	8%	9%	10%	17%	19%	21%	20%
Зниження контролю за функціями, які віддані на аутсорсинг	7%	13%	14%	25%	31%	23%	29%
Складність інтегрування власної IT-системи із системою 3PL оператора	7%	14%	8%	8%	-	-	-
Сумніви щодо безпеки перевезень	6%	5%	5%	7%	14%	14%	5%
Глобальні можливості 3PL операторів потребують поліпшення	5%	4%	6%	10%	11%	16%	9%
Компанія вже зверталася до логістичного аутсорсингу, але вирішила припинити цю практику	3%	6%	5%	14%	-	-	-
Нездатність 3PL провайдерів побудувати довірчі відносини	6%	3%	3%	7%	11%	12%	7%

можна впевнено сказати, що вказані тенденції притаманні практиці ведення бізнесу зокрема і в Україні. Так, бачимо, що протягом років акцент компаній змістився з припущень щодо низької компетенції операторів і зниження контролю за функціями, що віддані на аутсорсинг, у бік виділення логістики як ключової сфери діяльності підприємств і впевненості, що аутсорсинг не сприятиме зниженню витрат і підвищенню ефективності діяльності підприємства. Загалом результати опитувань вказують на сприятливий клімат на світовому ринку логістичного аутсорсингу і готовність компаній довірити більшість функцій логістики 3PL операторам. Однак перш ніж звернутись до сторонньої організації, необхідно проаналізувати причини і наслідки застосування такого інструменту, як аутсорсинг.

В залежності від специфіки підприємства логістика може мати як головне, так і другорядне значення в його діяльності. Незважаючи на різноманітність можливих ситуацій, єдині методичні підходи можуть бути використані при прийнятті рішення про доцільність аутсорсингу. Одним з таких методів є завдання «робити-чи-купувати». Від відповіді на питання «робити-чи-купувати» буде залежати перелік логістичних функцій, які виконуються в межах підприємства. Так, якщо компанія вважає, що конкурентний ринок є найкращим джерелом для отримання якоїсь логістичної послуги, то фірма буде купувати цю послугу. Навпаки, у випадку, коли фірма вважає, що частина або вся функція повинна бути виконана службовцями компанії, то вона прийме рішення «робити».

Актуальність аутсорсингу та рішення «купувати» полягає в тому, що при переході від ринку продавця до ринку покупця використання посередників обумовлює скорочення інвестицій у допоміжні процеси і зниження їх собівартості, появлення гнучкості реагування на зміни всередині компанії і за її межами, покращення фінансових показників. За оцінками фахівців встановлено, що скорочення логістичних витрат на 1% еквівалентно майже 10%-ному збільшенню обсягів продажів [7, с. 146], і аутсорсинг вважається одним із самих дієвих способів досягнення конкретних рівнів ефективності діяльності підприємства. Розглянемо методіку прийняття рішення щодо дилеми «робити-або-купувати» відносно логістичних функцій.

Однією з основних цілей організації бізнесу за такою моделлю, коли компанія звертається до аутсорсингу, виступає мінімізація витрат (фінансових, часових, кадрових, управлінських) на непрофільні види діяльності і зниження транзакційних витрат в рамках всього виробничого процесу. Найчастіше питання про аутсорсинг виникає, коли функції, які планується віддати на виконання сторонній організації, не є специфічними для даного підприємства (і тому через конкуренцію пропонуються на ринку на вигідних умовах) або не є основним напрямком діяльності підприємства (і тому не можуть бути захищені до основних стратегічних напрямків) [7, с. 146]. Для цього потрібно розрахувати, чому дорівнює співвідношення витрат на власне виробництво послуги до витрат на придбання послуги. Випадок, у якому воно більше одиниці, вказує на доцільність аутсорсингу. Для ефективної кальку-

ляції витрат необхідно точно визначити конкретні витрати, які слід включити в загальну схему аналізу.

У випадку, коли структура логістичних витрат підприємства характеризується складовими, наведеними у табл. 2, а річні витрати на обслуговування 3PL оператором складають 216 тис. грн., співвідношення логістичних витрат на власну реалізацію послуги до витрат на придбання послуги дорівнюватиме: , що сигналізує про доцільність передачі основних логістичних функцій сторонній організації.

Таблиця 2

Склад логістичних витрат

Складові витрат на логістичну діяльність підприємства	Витрати, тис. грн.
Витрати на транспорт	124,28
Витрати на складування	70,24
Витрати на управління запасами	26,6
Інші витрати	48,68
Всього	270,2

Загалом, завдання «робити-чи-купувати» може бути проілюстровано графіком (рис. 1), на якому зображені лінії сукупних логістичних витрат власної реалізації і аутсорсингу, перегин яких допоможе визначити точку байдужості, тобто той обсяг продажу, при якому жодний з варіантів логістичного забезпечення підприємства не є пріоритетним порівняно з іншим.

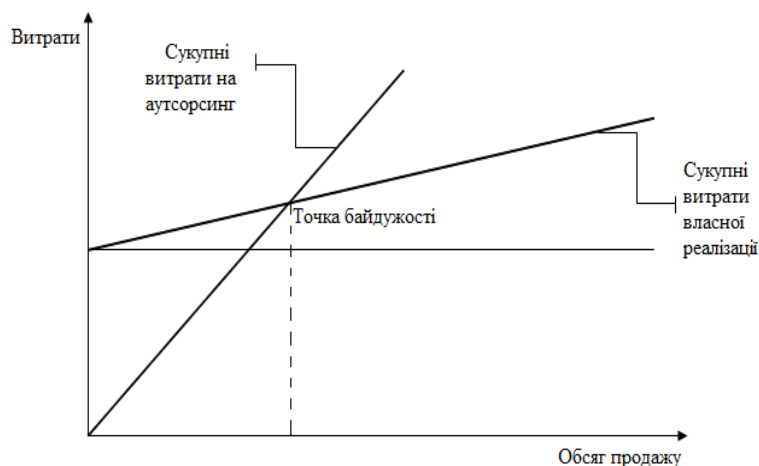


Рис. 1. Графічне зображення аналізу завдання «робити-чи-купувати»

При обсязі продажу, меншому ніж у точці байдужості, доцільним є звертання до сторонньої організації. Навпаки, якщо обсяг більше, ніж у точці байдужості, вигіднішою для підприємства буде власна реалізація логістичних функцій. Спираючись на сутність економічних процесів, можна зазначити, що положення точки байдужості впливає на всі показники ефективності підприємства. У той же час будь-яке рішення, прийняте в межах компанії, визначає переміщення точки в ту чи іншу сторону.

Висновок і пропозиції. Таким чином, організація логістичної діяльності підприємства потребує здійснення з урахуванням економічних характеристик самостійного виконання функцій, аналізу ринку логістичних послуг, співвідношення наслідків від власної реалізації та використання можливостей аутсорсингу у сфері логістики.

Список літератури:

1. Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy / The International Bank for Reconstruction and Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_final.pdf.
2. Чернописька Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України / Н. В. Чернописька, О. Є. Шандрівська // Логістика : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор С. В. Крикавський. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. - С. 244-249.
3. Станіславик О. В. Сучасні аспекти розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / О. В. Станіславик, О. М. Коваленко // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві. – 2012. – № 1(1). – С. 107-114.
4. Вантажні перевезення за січень-серпень 2013 року / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tz/vp/vp_u/vp0813_u.htm.
5. Гончарова Т. А. Переваги використання логістичного аутсорсингу / Т. А. Гончарова // Транспортные проблемы крупнейших городов : междунар. науч.-практ. конф., 12-16 мар. 2012 г.: тезисы докл. – Цифровой репозиторий ХНУГХ им. А.Н. Бекетова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/29599/1/47.pdf>.
6. 2013 Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing / С. John Langley, Jr., and Capgemini [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.capgemini.com/resources/2013-thirdparty-logistics-study>.
7. Швед О. И. Методика принятия решений по применению аутсорсинга на предприятии / О. И. Швед, Е. Н. Живицкая // Доклады ВГУИР. – № 3(19). – 2007. – С. 145-149.

Хобта В. М.

Кондратова А. И.

Донецкий национальный технический университет

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА**

Резюме

В данной статье проанализировано состояние украинского рынка логистических услуг по уровням логистики. Исследованы спрос на логистический аутсорсинг как один из инструментов повышения эффективности логистики предприятия, выделены и проанализированы причины, по которым компании отказываются от обращения к сторонним организациям. Приведены методические основы принятия решения об аутсорсинге логистических услуг.

Ключевые слова: логистический аутсорсинг, уровни логистики, эффективность, задача «сделать-или-купить», логистические издержки, точка безразличия.

Hobta V. M.

Kondratova A. I.

Donetsk National Technical University

LOGISTICS EFFICIENCY IMPROVEMENT THROUGH OUTSOURCING IMPLEMENTATION

Summary

This paper analyzes the state of Ukrainian market of logistics services according to levels of logistics. The demand for logistics outsourcing as a tool of enterprise logistics efficiency improvement is studied; the reasons for companies' refusal to outsource logistics functions are isolated and analyzed. Bases for logistics outsourcing decision are provided.

Key words: logistics outsourcing, the levels of logistics, efficiency, «make or buy» decision, logistics costs, the point of indifference.