

УДК 658.012

Е.Г. БАГІРОВ, Д.Е. ЛИСЕНКО, Д.Н. БУГАС

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

В статті розглянуто проблему становлення логістичного аутсорсингу в Україні; досліджено зовнішні фактори, що його стримують; визначені ознаки фірм, що потребують надання послуг логістичного аутсорсингу та проблеми етапів переходу до логістичного аутсорсингу, групи логістичних провайдерів, які домінують на українському ринку. Проаналізовано попередній досвід всесвітньо відомих логістичних компаній, що впровадили аутсорсинг у своїй діяльності, завдяки чому здобули сильні позиції на своїх ринках. Запропоновано рекомендації щодо критеріїв раціонального вибору фірм-аутсорсерів з метою зниження витрат фірм-наймачів.

Ключові слова: аутсорсинг, логістичні оператори, експедиторські послуги, провайдер, логістика.

Постанова проблеми

Необхідна складова діяльності будь-якого підприємства – це витрати не тільки на основний бізнес, але й на управління непрофільними активами, які не приносять прибутку, але життєво необхідні для нормальної роботи будь-якої компанії.

У сучасних економічних умовах компанії змушені переглядати підходи до організації бізнесу, обмежуючи до мінімуму все несуттєве: непрофільні види діяльності, допоміжні активності, центри витрат. Але потреба в продукті такої непрофільної діяльності нікуди не зникає.

Тому, на національному ринку логістичних послуг починає з'являтися все більше компаній, які пропонують послуги логістичного аутсорсингу, концепція якого полягає у відсутності у підприємства-виробника необхідності використовувати власні ресурси для організації тих логістичних операцій, які він може довірити зовнішньому партнеру, тобто логістичному провайдеру.

Позбавлення від неефективних або непрофільних бізнес-процесів (складування, транспортування, фізичний розподіл та ін.) дозволяє вивільнити капітал для розвитку основних видів діяльності, скоротити терміни розробки нової продукції та ін.

Становлення системи аутсорсинга в Україні стримують чимало зовнішніх факторів. Найбільш важливими проблемами для розвитку даної галузі логістики є наступні:

- невизначеність статусу логістичного оператора;
- відсутність нормативно-правової бази, що регламентує діяльність провайдерів логістичних послуг;
- відставання в розвитку інфраструктури ринку транспортно-експедиційних і складських послуг;
- загальна нестабільність і непередбачуваність політико-економічної ситуації в країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У зв'язку з поширенням інтересу до логістичного аутсорсингу почали активно проводитися наукові дослідження, конференції, публікуються статті зацією тематикою. Значний вклад у розвиток даного виду логістичних послуг зробили:

- Т.В. Ревуцька статтею «Особливості національного аутсорсингу на транспорті» [1], де досліджується ринок логістичного аутсорсингу України, існуючі логістичні оператори та умови переходу на аутсорсинг;
- А.А. Селезньов, котрий у статті «Логістичний аутсорсинг» дослідив усі рівні логістичного аутсорсингу [2];
- А. Цацулин статтею «Аутсорсинг у логістиці: переваги та недоліки», де детально описується процес проведення тендеру при передачі логістики на аутсорсинг, а також визначення критерію ефективності роботи логістичного оператора [3].

Також значний внесок у розвиток логістичного аутсорсингу зробили зарубіжні вчені, такі як: Г. Армстронг, Ф. Котлер, Д. Сондерс, Д.Ф. Вуд, Д.У. Джонсон, Д.Дж. Клосс, М.Р. Линдерс, Э. Мате.

Основний матеріал

На користь необхідності логістики третьої сторони говорить світовий досвід. У США та Європі компанії вже давно і активно використовують аутсорсинг. Логістичні підрозділи компаній, що мають у своєму складі транспортні засоби, персонал і т.д., або були скасовані, або перетворилися на самостійні логістичні компанії, які обслуговують не тільки свою материнську фірму, а й сторонніх клієнтів. На сьогоднішній день передають або розглядають можливість передачі логістичних процесів на аутсорсинг такі всесвітньо відомі компанії, як P&G, Ford, METRO, Auchan, "М-Видео", Danon. Розвивають власні логістичні проекти - "Лента", "Копейка", Adidas, "Виктория", "Вимм-Билль-Данн", ІКЕА, "Лаверна", "Спорт-Мастер". Більш ніж 50-річний досвід фірми спочатку у Франції, а потім і в усьому світі показав, що аутсорсинг логістичних послуг у режимі just-in-time в галузі автомобілебудування дозволяє знизити витрати на 30-40%. Всі ці компанії здобули сильні позиції на своїх ринках завдяки використанню логістичного аутсорсингу [4].

Перш за все при впровадженні логістичного аутсорсингу на фірмі потрібно визначитися чи треба використовувати саме логістичний аутсорсинг. Проект переходу компанії на логістичний аутсорсинг повинен містити в собі відповіді на наступні питання:

- мета компанії при переході до аутсорсингу логістики, етапи переходу й завдання по етапах;
- планований фінансовий результат на перспективу (рік, три роки й більше);
- витрати на реалізацію проекту;
- строки реалізації проекту початок-закінчення;
- ресурси, що вивільняються, зразковий план їхнього вивільнення;
- перелік нормованих логістичних і фінансових показників оцінки роботи аутсорсера;
- перелік вимог до аутсорсеру [4].

Після проведення аналізу ринку було виявлено, що насамперед логістичний аутсорсинг необхідний:

- компаніям, які хочуть розширитися, приміром, вирости з регіонального рівня до національного рівня покриття. Зрозуміло, що в аутсорсин-

гу логістики бідують насамперед фірми, що представляють малий і середній бізнес. Обороти великих компаній, як правило, дозволяють їм мати власні логістичні підрозділи. Але не все так однозначно. Логістичний аутсорсинг необхідний у першу чергу зростаючим компаніям, у яких витрати часу на організацію внутрішньої логістики стають усе більше істотними. Усі визнають, що якщо фірма починає збільшуватися, вона стає бюрократично неповороткою, а при досягненні певного порога чисельності працівників кількість необхідних інструкцій, порядків, контролів і контроль над контролями починає рости в геометричній прогресії;

– великим компаніям, які розуміють, що можуть досягти максимальної ефективності тільки шляхом зниження собівартості продукції. "Власна" логістика найчастіше лягає тяжким тягарем на собівартість. Логістичну службу, включаючи автопарк і склади, доводиться оплачувати цілий рік, незалежно від того, чи завантажена вона;

– вітчизняним виробникам, чия діяльність заснована на імпорті-експорті сировини, комплектуючих і кінцевої продукції. Причому мова йде про повний комплекс послуг доставки до й від границі; митному оформленні вантажів; наданні складських приміщень і навіть підтримці в них, з доручення клієнта, певного рівня сировинних або товарних запасів.

Отже, зважившись на логістичний аутсорсинг, необхідно вибрати відповідного партнера-виконавця (логістичного оператора), з огляду на його фінансові, організаційні, технічні й професійні можливості. У табл. 1 представлено процентне співвідношення кількості груп транспортних посередників, яке існує на сьогоднішній день, засноване на моніторингу сучасного стану і тенденцій логістичного аутсорсингу, проведеного Є. Коротченко [5].

Таблиця 1

Процентне співвідношення груп транспортних посередників

Групи транспортних посередників	%
Експедитор у формі зареєстрованого суб'єкта хоз. діяльності	35%
Транспортно-експедиційна компанія	60%
Транспортно-експедиційне підприємство	3%
Транспортно-експедиційний центр	2%

З перерахованих компаній послуги аутсорсинга можуть надавати третя й четверта групи в силу своєї комплексності й мережного охоплення

певного сегмента внутрішнього й/або міжнародного ринку. При цьому виділяють 3PL і 4PL-провайдерів.

Аналізуючи дослідження CapGeminiErnst&Young при залученні 3PL-операторів для надання послуг логістичного аутсорсингу в компаніях було виявлено наступні зміни:

- знизилася логістичні витрати на 8,2%;
- скоротилися логістичні активи на 15,6%;
- середній цикл замовлення продукції скоротився з 10,7 до 8,4 днів;
- загальні запаси скоротилися на 5,3%.

Пошук компаній, що надають послуги логістичного аутсорсингу доцільно проводити на конкурсній основі з використанням ЗМІ й ресурсів Інтернету. На другому етапі конкурсного відбору в шорт-лист повинно входити не більше п'яти компаній – потенційних аутсорсерів. При цьому важливо розуміти, що число логістичних операторів після переходу на аутсорсинг може й повинне бути більше одиниці. Наприклад, один оператор буде основним, один – резервним, ще один – для підстрахування в непередбачених ситуаціях. Треба так будувати відносини, щоб можна було швидко й безболісно перерозподілити ролі підрядників усередині цієї трійки. Такий підхід дозволить виробникам тримати своїх логістичних операторів у напрузі й зробити їх більш лояльними до компанії.

Логістичний оператор рівня системного інтегратора повинен об'єднати весь логістичний ланцюг на єдиній інформаційно-технологічній платформі.

Фокусна компанія за допомогою логістичного оператора управляє ключовими бізнес-процесами верхнього рівня всіх учасників ланцюга поставок на єдиній інформаційній платформі при уніфікованому документообігу. Передаючи логістичному операторові непрофільні функції, компанія здобуває можливість управляти не тільки своєю прибутковістю, але й усіма учасниками ланцюга поставок. Одночасно із цим фокусна компанія управляє бізнес-процесами й документообігом на всіх етапах життєвого циклу товару – від виробника сировини до кінцевого споживача продукції.

Висновки

У ринку логістичного аутсорсинга є потужний потенціал для розвитку, як за кордоном, так і в Україні. Процеси глобалізації, інтеграції й кооперації, а також зростаючі запити споживачів спонукують компанії, які

хочуть бути конкурентоспроможними на ринку, застосовувати логістичний підхід до побудови свого бізнесу, а також використовувати у своїй діяльності такий інструмент, як логістичний аутсорсинг.

Розвиток ринку українського логістичного аутсорсинга йде тим же шляхом, що й розвинені країни, однак з дуже помітним відставанням. У вітчизняному бізнесі представлені активні споживачі логістичних послуг, що ведуть діяльність у світовому масштабі. Вони зацікавлені у тому ж рівні сервісу, яким вони користуються у розвинених країнах. Але поки це бажання натрапляє на очевидні перешкоди: недостатня кількість сучасних транспортно-логістичних центрів, митно-логістичних комплексів, недоліки транспортної інфраструктури, слабе впровадження електронних баз даних, переважаючі паперові технології в документообігу при обліку й супроводженні товару, безсистемність правової бази по багатьом питанням функціональної координації господарюючих суб'єктів.

Тому на даному етапі економічного становлення раціональним рішенням розвитку ринку послуг логістичного аутсорсингу є спеціалізація й взаємодія логістичних провайдерів. Принцип організаційного ланцюга завдяки своєму комплексному підходу до задоволення вимог клієнта дозволить надати йому систему послуг, необхідну для реалізації й контролю руху товарів по всьому логістичному ланцюгу з мінімізацією загальних витрат у логістичних ланках.

Література

1. Ревуцкая, Т.В. Особенности национального аутсорсинга на транспорте [Электронный ресурс] / Т.В. Ревуцкая. – Режим доступа: <http://www.ukrlogist.com/article/transport-i-jekspedirovanie/434>. – 24.10.2008 г.
2. Селезньов, А.А. Логистический аутсорсинг. [Электронный ресурс] / А.А. Селезньов. – Режим доступа: <http://centeripro.com/index.php/2010-04-03-19-11-34/72-2010-05-25-17-09-17.html>. – 02.06.2010 г.
3. Цацулин, А. Аутсорсинг в логистике: преимущества и недостатки. [Электронный ресурс] / А. Цацулин // Современный склад. – 2008. – № 6. – Режим доступа: http://ssklad.ru/arhiv/2008/6_08s1.php. – 15.11.2011 г.
4. Инновации. Технологии. Решения [Электронный ресурс]. – 2008. – № 9. – Режим доступа: <http://www.i-t-r.ru/?pg=itr-content&itrgrpout0Id=41>. – 2008 г.
5. Коротченко, Е. Современное состояние и тенденции логистического аутсорсинга [Электронный ресурс] / Е. Коротченко. – Режим доступа: <http://4pl-solutions.com/analytics/article4/>. – 2006 г.

Надійшла до редакції 15.11.2011

Рецензент: д-р екон. наук, професор **Є.М. Воробйов**, Харківський національний університет ім. В.М. Каразіна, Харків.

ОСОБЕННОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА В УКРАИНЕ

Э.Г. Багиров, Д.Э. Лысенко, Д.Н. Бугас

В статье рассмотрена проблема становления логистического аутсорсинга в Украине; исследованы внешние факторы, которые его сдерживают; определены признаки фирм, нуждающихся в предоставлении услуг логистического аутсорсинга и проблемы этапов перехода к логистическому аутсорсингу. Проанализирован предыдущий опыт всемирно известных логистических компаний, внедривших аутсорсинг в своей деятельности, благодаря чему они получили сильные позиции на своих рынках. Предложены рекомендации относительно критериев рационального выбора фирм-аутсорсеров с целью снижения затрат фирм-нанимателей.

Ключевые слова: аутсорсинг, логистические операторы, экспедиторские услуги, провайдер, логистика.

FEATURES OF LOGISTICS OUTSOURCING IN UKRAINE

E.G. Bagirov, D.E. Lysenko, D.N. Bugas

In the article the problem of formation of logistics outsourcing in Ukraine is examined, external factors that constrain it are studied; characteristics of firms that need to outsource logistics services and transition to the problems of logistics outsourcing are defined. Analysis of previous experience of the world famous logistics companies that have implemented outsourcing in its activities and took a strong position in their markets is conducted. Recommendations regarding the criteria of rational choice of outsourcing firms for the purpose of employer's cost reduction are given.

Key words: outsourcing, logistics operators, freight forwarding services provider, logistics.

Багиров Эмиль Гариевич – магистрант кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: bagemil@gmail.com.

Лысенко Дмитрий Эдуардович – канд. техн. наук, доцент кафедры менеджмента Национального аэрокосмического университета им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: lysenko.d@gmail.com.

Бугас Дмитрий Николаевич – канд. техн. наук, старший научный сотрудник кафедры менеджмента Национального аэрокосмического университета им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков.