

Keywords: *agricultural enterprise, globalization, innovative development, integration, competitive strategy, competitive conditions, competitiveness, competition, market environment, strategic management, strategy of development.*

Дата надходження до редакції: 25.02.2016 р.
Рецензент: д.е.н., професор Ю.Є.Кирилов

УДК 631.11

АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

М. О. Соколов, д.е.н., професор

Я. В. Колодка, аспірант

Сумський національний аграрний університет

Розглянуто сполучення ефективності застосування інструментів логістики і тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності, що дає широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу і спеціалізованих логістичних посередників.

Ключові слова. *Логістика, логістичний аутсорсинг, логістичні функції, ключова концепція.*

Постановка проблеми. Колись А.П. Чехов, сказав дуже життєву річ: «кожна дія, яку ми робим зараз, вже в цей момент, впливає на наше майбутнє». Можна опустити руки, сказати: немає грошей, немає охоти... А можна засукати рукав і вже зараз починати плекати своє майбутнє.

Сьогодні в конкурентній боротьбі перемагає не та компанія, що має значні активи, а та, яка здатна швидше створювати і розвивати нові активи. Сучасний менеджмент наголошує на розвиткові сильних корпоративних зв'язків, близькості до споживачів, продуктивності і конкурентоспроможності. Тому, закупаючи ззовні товари і послуги, компанії можуть сконцентруватися на своєму головному завданні, на своїй ключовій компетенції: „займайся тим, що вмієш робити найкраще. Інше купуй!”

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сьогодні вітчизняними та закордонними науковцями розроблено методи оцінки аутсорсингу, які здебільшого базуються на розробці параметрів (критеріїв) оцінки ефективності та визначенні основних показників ефективності розвитку аутсорсингових відносин. Причому для кожної галузі діяльності дані критерії та показники відрізняються, що пов'язано зі специфікою діяльності підприємств. Так, дослідженням проблем аутсорсингу присвячені праці таких учених: Анікін Б.А. [1], Хачатурова А.В. [2], Литвак А.Г. [3], Прыбытков И. [3], Желінський Ю.А., Заводовська І.І., Захарченко Л.А., Календжян С.О., Котляров І.Д., Курбанов А.Х., Лігоненко О.Л., Манжосов Г.П., Мухіна І.С., Овчаренко А.В., Плахута Г.А., Плотников В.А., Побольнак Н.Ю., Рибіна Т.Н., Синяєв В.В., Титюхин Н.Ф., Цветкова В.І., Чугунова Г.В., Шестомеров А.М., Фролова Ю.Ю., та інші. Однак відсутність єдиної думки щодо теоретичного та практичного аспекту оцінки аутсорсингу сприяє необхідності систематизації та визначення груп підходів, які характеризувалися б спільними рисами щодо методики її розрахунку. Крім того, потребує розроблення і методичний підхід

для оцінки логістичного аутсорсингу, який би враховував особливості реалізації інноваційних процесів на підприємстві.

Постановка завдання. Проаналізувати поняття аутсорсингу, визначити його основні види та зв'язки із логістичною діяльністю підприємства. Визначити основні переваги та недоліки використання логістичного аутсорсингу. Розглянути сполучення ефективності застосування інструментів логістики і тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності, що дасть широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу і спеціалізованих логістичних посередників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських і ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має в своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси, на основі угоди. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку конкурентних переваг і перспективних напрямів діяльності. Основний із принципів аутсорсингу: «займатися тим, що можеш і вмієш робити краще, ніж інші» і «доручати іншим те, що вони роблять краще і дешевше». В сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати при збереженні високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом.

Визначені види діяльності можна повністю або частково виводити за межі підприємства. Розвиток сучасних засобів транспорту, інформаційних систем, систем зв'язку і телекомунікацій відкриває більші можливості для швидкого поширення інформації, технологій, товарів і фінансових ресурсів. Конкурентні переваги, пов'язані з розвитком науково-технічного прогресу, стали поступово втрачати свою першорядність, і на перше міс-

це вийшли нові конкурентні переваги - гнучкість, обмежені терміни виконання замовлення, надійні і якісні поставки, можливість вибору.

Швидкі зміни переваг покупців, їхніх запитів щодо якості доставки продукції призводять до необхідності зменшення термінів і обсягів поставок, скорочення резервних запасів часу й матеріалів.

Ріст аутсорсингу в сфері логістики пояснюють скасуванням контролю над транспортуванням, акцентом на основному виді діяльності, зниженням матеріальних запасів і розширенням комп'ютерних програм, що управляють логістичними системами.

При малих матеріальних запасах помилки в постачаннях малоймовірні, особливо якщо підприємство функціонує в режимі «точно в термін». Провайдери по логістиці (третя сторона), використовуючи обмін електронними даними та супутникові системи, намічають курс фрахту, щоб точно повідомити клієнтові місцезнаходження їхніх водіїв і термін доставки. У середовищі «точно в термін», де вікно поставки може складати всього лише 30 хвилин, така технологія стала вирішальною. Одним з найбільш радикальних і діючих шляхів скорочення витрат є так званий логістичний аутсорсинг, яким давно користуються майже всі західні компанії. Слово "логістика" означає в бізнесі діяльність, пов'язану з організацією та оптимізацією товарних, фінансових і інформаційних потоків. Нагадаємо, що термін *outsourcing* (англ.) - означає використання зовнішніх (матеріальних, інтелектуальних, трудових) ресурсів; відмова від власного, найчастіше не ключового або не прибуткового, бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації бізнес-процесу в іншій організації. Таке рішення дозволяє підприємству концентруватись на основній діяльності. Отже, словосполучення "логістичний аутсорсинг" означає придбання "на стороні" послуг із транспортування товару, його складування та всіх пов'язаних із цими операціями бізнес-процесів.

Підприємство може виділити у аутсорсинг будь-яку функцію - від управління людськими ресурсами до інформаційного обслуговування, від ведення бухгалтерського обліку до господарської служби.

Якими можуть бути причини відмови від логістичного аутсорсингу? На прийняття такого рішення можуть вплинути наступні фактори: занадто малий обсяг поставок, внаслідок цього недоцільно запрошувати стороннього логістика; вимоги до якості такі точні або незвичайні, що необхідно особливі методи перевезення або складування, яких постачальники не мають; збереження технологічних секретів; зниження витрат; одержання переваги, відсутністю простою обладнання і робітників; відсутність залежності від одного джерела поставок; питання конкурентоспроможності, політичні, соціальні питання. Нарешті, існують чисто

емоційні причини. Керівництво деяких компаній пишається їхніми масштабами.

Рішення про покупку логістичних послуг може бути прийняте по наступних причинах:

1. Бажання зосередитися на основних видах діяльності.

2. Необхідність підвищення якості обслуговування.

3. Гостра потреба в зниженні витрат.

4. Компанії не вистачає адміністративного або технічного досвіду для виконання потрібних послуг.

Для визначення доцільності передачі тієї чи іншої функції на аутсорсинг її необхідно розглянути з позиції чотирьох аспектів: стратегічного фокусу, операційної здатності, фінансової вигоди і можливості удосконалення управління підприємством.

Можна виділити наступні переваги аутсорсингу:

- *Концентрація на профільній діяльності.* Підприємство концентрує ресурси і увагу на основному конкурентному бізнесі. Менеджмент компанії може зосередитися на стратегічно важливих задачах (грамотному стратегічному плануванні, опрацюванні конкурентної стратегії і т.п.) і надати виконання рутинних щоденних задач зовнішній організації, яка спеціалізується на виконанні цих функцій;

- *Використання найкращих методів та досвіду.* Щоб виграти у конкурентній боротьбі, підприємства, які надають послуги аутсорсингу, постійно удосконалюють власні послуги і вишукують можливості для використання найкращих технологій і рішень. Це в свою чергу дозволяє організації клієнту швидше отримувати продуктивний, ефективний та економний бізнес-процес;

- *Підвищення конкурентоздатності.* Організація може більш ефективно та швидко реагувати на зміни запитів споживачів. Аутсорсинг дозволяє компанії бути більш гнучкою і реагувати на запити споживачів на високому рівні;

- *Скорочення витрат та використання передових технологій.* Як згадувалося раніше, постачальники аутсорсингових послуг впроваджують новітні технології у свою діяльність. Компанії-клієнти можуть повною мірою отримувати вигоди від їх використання, в той час як не кожне підприємство піде на витрати на впровадження нових технологій при використанні внутрішніх резервів. Сервісні установи можуть також досягати економії на масштабі. Все це дозволяє знизити загальні витрати у системі, та дозволяє компаніям досягати підвищення продуктивності та ефективності.

У результаті використання аутсорсингу скорочується потреба у капіталовкладеннях, підвищується якість продукції, оскільки постачальником стає спеціалізована організація, відбувається концентрація управлінських ресурсів за ра-

хунок скорочення кількості об'єктів управління.

При використанні механізму аутсорсингу необхідно враховувати наступні аспекти:

- *Зменшення рівня власних знань.* Аутсорсинг будь-якої функції призводить до того, що в цій галузі знижуються або зовсім зникають внутрішні експертні знання та навички. Аутсорсинг також підвищує уразливість підприємства, оскільки воно стає частково або повністю залежним від сервісної установи;

- *Зміна політики організації.* Компанії доведеться модифікувати існуючу політику підприємства й організацію бізнесу або розробити нову політику й організацію, для того, щоб ефективно взаємодіяти з постачальником послуг. Політика управління якістю й процедури розв'язання проблем повинні відповідати змінам, що відбулися в компанії й повинні бути готові

- вирішувати проблемні ситуації, що виникають через якість послуг, які надаються сервісною установою;

- *Моральний стан персоналу.* Ставлення персоналу до аутсорсингу грає дуже важливу роль у процесі його реалізації. Питання, що стосуються персоналу, можуть варіюватися від перерозподілу або перепідготовки до звільнення. Підготовка й освіта службовців дозволить їм швидше пристосуватися до нових методик і влитися в нове середовище.

- У логістиці існує безліч комплексних функцій, які можуть бути передані на аутсорсинг. Це можуть бути: управління вхідними потоками матеріалів (управління закупівлями), управління запасами, управління процедурами замовлень, упакування, транспортування, поставки «just-in-time», складування й інформаційно-комп'ютерна підтримка. Але перш ніж передати ту або іншу функцію на аутсорсинг, варто ретельно продумати, на які аспекти роботи підприємства це вплине (наприклад, на витрати на дистрибуцію, контроль ланцюжків постачання, гнучкість підприємства, на обслуговування покупців, на сезонні коливання попиту на продукцію й/або на впровадження нового продукту).

Коли вирішується питання про аутсорсинг, багато компаній відмовляються від нього на користь підтримки функцій дистрибуції самотужки, тому що у підприємства вже можуть існувати складські приміщення, автопарк та ін. Проте, можливість аутсорсингу можна розглядати також і в цьому випадку, оскільки важливіше розглядати питання про вартість експлуатації існуючого господарства. Найчастіше логістичний аутсорсинг потрібний зростаючим компаніям, у яких витрати часу на організацію внутрішньої логістики стають усе більш істотними. Зрозуміло, що аутсорсингу логістики потребують фірми, що представляють малий і середній бізнес. Обіг великих компаній, як правило, дозволяє їхнім власникам мати власні логістичні підрозділи. Але не все так однозначно.

Чим більшою стає фірма, тим краще вона розуміє, що диверсифікація для неї - це не відкриття свого транспортного цеху, а зовсім інше: розробка та впровадження нових продуктів, освоєння нових ринкових ніш у рамках свого бізнесу. Найчастіше керівник розуміє, що для нормальної роботи компанії він повинен зосередитися на своєму головному виді діяльності - ключовій компетенції.

Логістичний аутсорсинг потрібний тим 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 утримувати цілий рік, незалежно від того, чи завантажена вона. Крім того, у силу специфіки діяльності "рідні" логістичні служби іноді починають відігравати роль локального монополіста, що може зажадати за свої послуги більше, ніж вони коштують на ринку. Коли логістична служба, включаючи автопарк і склади, є одним зі структурних підрозділів компанії, відстежити реальну вартість її послуг практично неможливо. Крім того, навіть якщо "свій" логіст припуститься помилки, гроші однаково не повернеш. Логістичне підприємство за прострочення або невиконання умов контракту очікують штрафні санкції. Логістичний аутсорсинг може бути потрібний компаніям - власникам відомих торгових марок. У такої фірми вже немає необхідності просувати свою продукцію. Дистриб'ютор у цьому випадку нерідко стає непотрібною ланкою. Йому потрібно віддавати частину прибутку, що могла б залишатися в компанії. І якщо фірмі досить тримати свою базу даних торговельних точок і здійснювати поставки за певним графіком, для неї логічно замінити дистриб'ютора зовнішнім логістом. Якщо під дистрибуцією розуміти присутність вантажу в потрібний момент у визначеному місці України, то саме цим і займається логістична компанія. Правда, логісти не просувають товар, а тільки забезпечують його наявність. Вони можуть стежити за кількістю товарного або складського запасу тої або іншої продукції і поповнювати його до заданої норми, але визначати, чи необхідний тому або іншому продавцю той або інший товар, не є завданням логістики. Поле діяльності, яке можна розробляти за допомогою логістичного аутсорсингу, цим не обмежується. По-перше, можна активно займатися організацією і передислокацією регіональних складів, якщо у цьому буде потреба. По-друге, можна підвищувати якість складського обслуговування (у тому числі за рахунок обладнання складу сучасними інформаційними системами) і підготовки кадрів. По-третє, можна зняти гостроту проблем, пов'язаних з контролем і відповідальністю.

В Україні ще слабо розвинений ринок промислових послуг і досить сильна звичка вели-

ких підприємств господарювати самотужки. Тому співробітництво із суміжниками при організації системи логістики поки не в честі. Багато вітчизняних виробників воліють будувати модель прямої дистрибуції навіть у регіонах, щоб самим контролювати рух товару й одержувати більшу частину прибутку, що припадає на збутовий ланцюжок. Це може бути обумовлено двома основними причинами: конкурентною боротьбою та наявністю ресурсів для фінансування систем дистрибуції. Згодом конкуренція змусить багатьох працювати на межі рентабельності. І це поставить під сумнів доцільність утримування дорогої структури дистрибуції.

Пакети логістичних послуг постійно переглядаються під зростаючі вимоги клієнтів. Системні логістичні підприємства беруть на себе виконання всіх логістичних задач клієнтів і пропонують поряд з реалізацією руху товарного потоку і

послугами додавання вартості (наприклад, упакування або сортування продукту під індивідуальні вимоги клієнта) інформаційні і фінансові послуги. Контрактна логістика перетворилася в дуже цікаве поле діяльності для логістичного підприємства.

Висновки. Концепція логістичного аутсорсингу полягає у відсутності необхідності використання власних ресурсів для організації логістичних операцій, що фірма може довірити зовнішньому партнерові, тобто логістичному провайдерові. В Україні вже є приклади промислового аутсорсингу і аутсорсингу персоналу, коли виробник позбувається неприбуткових процесів і передає їх зовнішнім структурам, тим самим, концентруючи на запитах ринку споживача і розробці нових продуктів, тобто на тих видах діяльності, що сприяють росту капіталізації підприємства.

Список використаної літератури:

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: Инфра-М, 2007. – 288 с.
2. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу. / [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.outsourcing.com>.
3. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало. – Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16–24.
4. Бравар Жан-Луи, Морган Роберт. Эффективный аутсорсинг : понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
5. Данько, Ю. І. "Проблеми державного регулювання розвитку інноваційної системи економіки: національний та регіональний рівні/ С.Г.Турчина, Ю.І. Данько /Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія/За заг. ред. канд. екон. наук, доц. ЛМ Таранюка." Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ(2010).
6. Каплан Роберт, Нортон Девид. Сбалансированная система показателей : От стратегии к действию : пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320с.
7. Панде С., Холл Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 158с

Соколов Н.А., Колодка Я.В. Аутсорсинг логистических функций как механизм обеспечения эффективной деятельности предприятий

Рассмотрены связи эффективности применения инструментов логистики и тенденции концентрации предприятий на основных видах деятельности, что даст широкие возможности для развития рынка логистического аутсорсинга и специализированных логистических посредников.

Ключевые слова. Логистика, логистический аутсорсинг, логистические функции, ключевая концепция.

Sokolov M.O., Kolodka Ya.V. Outsourcing logistics functions as effective mechanism of enterprises support

Connections of efficiency of application of tools of logistics and the tendency of concentration of the enterprises on the basic kinds of activity that gives ample opportunities for development of the market of logistical outsourcing and specialized logistical intermediaries are considered.

Keywords: the key competence, logistics, logistical outsourcing.

Дата надходження до редакції: 17.01.2016 р.

Рецензент: д.е.н., професор Олійник О.В.