

Письмак В.О.

**АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ  
МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ**

*У статті розглянуто основні передумови застосування аутсорсингу логістичних функцій в сучасних умовах. Проведено дослідження сутності аутсорсингу логістичних бізнес-функцій. Розглянуто доцільність, переваги й теоретичні аспекти залучення аутсорсерів, а також проблеми взаємороботи з аутсорсерами, що наразі існують в Україні. Розкриті історичні аспекти появи та розвитку аутсорсингу у світовій практиці. Проведений семантичний аналіз основних визначень поняття «аутсорсинг», виявлено схожі та різні підходи до визначення. Виявлені основні ризики використання аутсорсингу логістичних послуг в рамках міжнародних ланцюгів постачання. Обґрунтовано доцільність використання аутсорсингу логістичних бізнес-функцій в рамках міжнародної діяльності, що забезпечить реалізацію принципів логістики.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, логістика, бізнес-функція, ланцюг постачання, міжнародна логістика.

**Постановка проблеми.** В даний час підприємство не може бути самодостатнім, якщо буде спиратися лише на внутрішні ресурси, тому передача певних функцій стороннім організаціям є в більшості випадків економічно ефективним заходом. З початку 90-х років ХХ сторіччя аутсорсинг стає предметом постійних наукових досліджень. Кількість наукових робіт з цього часу та до сьогодні постійно зростає як в Україні, так і за кордоном.

З точки зору побудови міжнародних ланцюгів постачання на сьогоднішній день в Україні, основним важливим питанням є створення конкурентоспроможного продукту чи послуги з використанням оптимальної кількості ресурсів. Основними напрямками, що підлягають оптимізації в процесі побудови такого ланцюга є логістичні бізнес-функції, що сприяють організації перевезень, логістичний сервіс та митне обслуговування.

Підприємства, що займаються безпосередньо міжнародним бізнесом, вкрай зацікавлені питаннями підвищення ефективності логістичних систем, та на сьогоднішній день керівництво таких компаній має розуміння, що пошук коректних рішень має змогу допомогти отримати конкурентні переваги у важкій конкурентній боротьбі в сучасних умовах світової економічної кризи. Одним з інструментів оптимізації багатьох функцій міжнародного бізнесу є саме аутсорсинг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню сутності та особливостей передачі на аутсорсинг логістичних функцій підприємств та побудові логістичних ланцюгів постачання присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених: Є. В. Крикавського, М. А. Окландера, Н. І. Чухрай, Н. П. Карпової, Б. А. Анікіна, І. С. Кородюк, Т. А. Прокоф'євої, В. І. Сергеева та ін. З огляду на те, що аутсорсинг більше застосовується у міжнародній практиці ведення бізнесу, ніж в Україні, різні сторони зазначеної форми бізнесу більш повно розкриті у працях зарубіжних вчених – С. Клеменса, М. Доленя, Ж.-Л. Бравара, Дж. Б. Хейвуда, М. Кристофера. Враховуючи те, що на ринку логістичних послуг у різних країнах є свої особливості, можна сказати, що є необхідність розвитку досліджень у цьому напрямку, при цьому актуальним є саме розгляд основних переваг та впливу застосування аутсорсингу при побудові міжнародних логістичних ланцюгів постачання.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у виявленні сутності аутсорсингу в процесі управління міжнародними ланцюгами постачання, а також сформулювати основні переваги та недоліки використання аутсорсингу при побудові ланцюгів постачання у міжнародному сполученні.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Поняття «аутсорсинг» було введено у 1989 році з метою визначення нової концепції управління, саме тоді, коли компанія «Eastman Kodak» винайняла зовнішні організації для закупівлі та супроводження своїх систем обробки інформації. Але від самого початку аутсорсинг як метод виробничої кооперації та високої технології управління в промисловості відносять до періоду життєдіяльності двох менеджерів-титанів – Генрі

Форда та Альфреда Слоуна. Першим практичним досвідом аутсорсерів можна вважати послуги юридичних компаній в США та Великобританії на початку ХХ сторіччя, які виконували функції юридичних відділів та брали на себе вирішення спорів та виконання необхідних юридичних функцій.

Введення терміну «аутсорсинг» в теорію менеджменту пов'язане перш за все з використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів в галузі інформаційних

технологій. У Німеччині у 1960–1980 роки склалася практика створення центрів з обробки інформації при великих підприємствах, які надалі почали надавати відповідні послуги іншим підприємствам. Таким чином, з 90х років ХХ сторіччя аутсорсинг став предметом систематичних наукових досліджень.

З наукової точки зору на сьогоднішній день існує досить велика кількість визначень поняття «аутсорсинг». Так, доцільним є проведення семантичного аналізу вище зазначеного поняття.

Таблиця 1

## Семантичний аналіз поняття «аутсорсинг»

	Автор	Ключові слова	Визначення поняття
	1	2	3
Аутсорсинг – це...	Є.В. Крикавський [1]	Перенесення процесів на інші підприємства	Перенесення частини виробничих або логістичних процесів на інші підприємства (купівля готових комплектуючих, деталей, вузлів для складання виробів або використання послуг, що надають транспортні чи складські підприємства)
	Дж. Хейвуд [2]	Переведення внутрішнього підрозділу в організацію постачальника послуг	Переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною
	Н. І. Чухрай [3]	Передача частини завдань	Передача підприємством частини його завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду
	В. М. Кузнецов [4]	Виконання робіт зовнішніми компаніями	Виконання робіт працівниками зовнішньої компанії, які є експертами у цьому виді робіт
	Н. П. Карпова [5]	Укладання договору на передачу деяких функцій	Укладання договору між двома підприємствами на передачу деяких функцій, завдань, бізнес-процесів. Підприємство, що приймає на себе функції, повинно професійно спеціалізуватися у даній сфері
	Дж. Кросс [6]	Стратегія управління	Стратегія управління компанією, яка передбачає певну реструктуризацію внутрішньокоорпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії.
	І. С. Кородюк, Т. А. Прокоф'єва, В. І. Сергеев [7]	Виконання сторонньою компанією певних завдань	Виконання сторонньою компанією певних завдань або деяких бізнес-процесів, що не є профільними для підприємства, але, тим не менш, необхідних для повноцінного його функціонування, як спосіб оптимізації діяльності підприємства за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям
	Б. А. Анікін [8]	Передача підприємством	Передача підприємством, на основі угоди, певних видів чи функцій підприємницької діяльності іншому підприємству, яке діє у потрібній області

Семантика поняття «аутсорсинг» тісно пов'язана з низкою інших значень, які характеризують різні форми партнерських відносин організацій, таких як субконтрактинг, промислова кооперація, інтеграція/дезінтеграція, спеціалізація, розподіл праці, квазіінтеграція, офшорінг та ін. Дійсно першим етапом розвитку аутсорсингу для вітчизняних підприємств є формування та розширення системи

субконтрактних відносин, тобто форми коопераційного співробітництва між малими, середніми та великими промисловими підприємствами, що базується на спеціалізації, раціональному використанні виробничо-технологічних потужностей та оптимізацію ресурсів, що використовуються [9]. Деякі дослідники і досі порівнюють поняття аутсорсинг та субконтрактації, проте сучасні

дослідження доводять, що аутсорсинг сьогодні є більш широким поняттям, яке не обмежується лише передачею технічних функцій та бізнеспроцесів, а включає перенесення частини ризиків на партнера, має довгостроковий характер та пов'язаний із життєвим циклом компанії [10].

Аутсорсинг розглядає не лише питання укладення контрактів на виконання окремих видів робіт, але й дозволяє повністю переглянути підходи до побудови бізнес-системи та управління цією системою з метою підвищення її ефективності та досягнення конкурентних переваг. Тож можемо сформулювати поняття аутсорсингу як передачу певних функцій своєї діяльності іншому спеціалізованому підприємству з метою оптимізації діяльності підприємства-замовника, що є юридично оформленим.

Всі перелічені визначення з різних точок зору наближають нас до визначення специфіки різностороннього застосування аутсорсингу, але один факт є невід'ємним у будь-якому визначенні, а саме те, що аутсорсинг зосереджений на залученні зовнішніх ресурсів спеціалізованих організацій задля економічного використання загального потенціалу. У зв'язку з розглядом ситуації в рамках міжнародного ланцюга постачання доцільним є розгляд аутсорсингу з позиції його середовища (рис.1).

Таким чином, згідно вище наведеного рисунку, можна зробити висновки щодо того, що процес передачі бізнес-функцій на аутсорсинг є досить трудомістким та підлягає впливу з боку багатьох факторів мікро- та макросередовища, саме від взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем залежить успіх залучення аутсорсерів у бізнес.

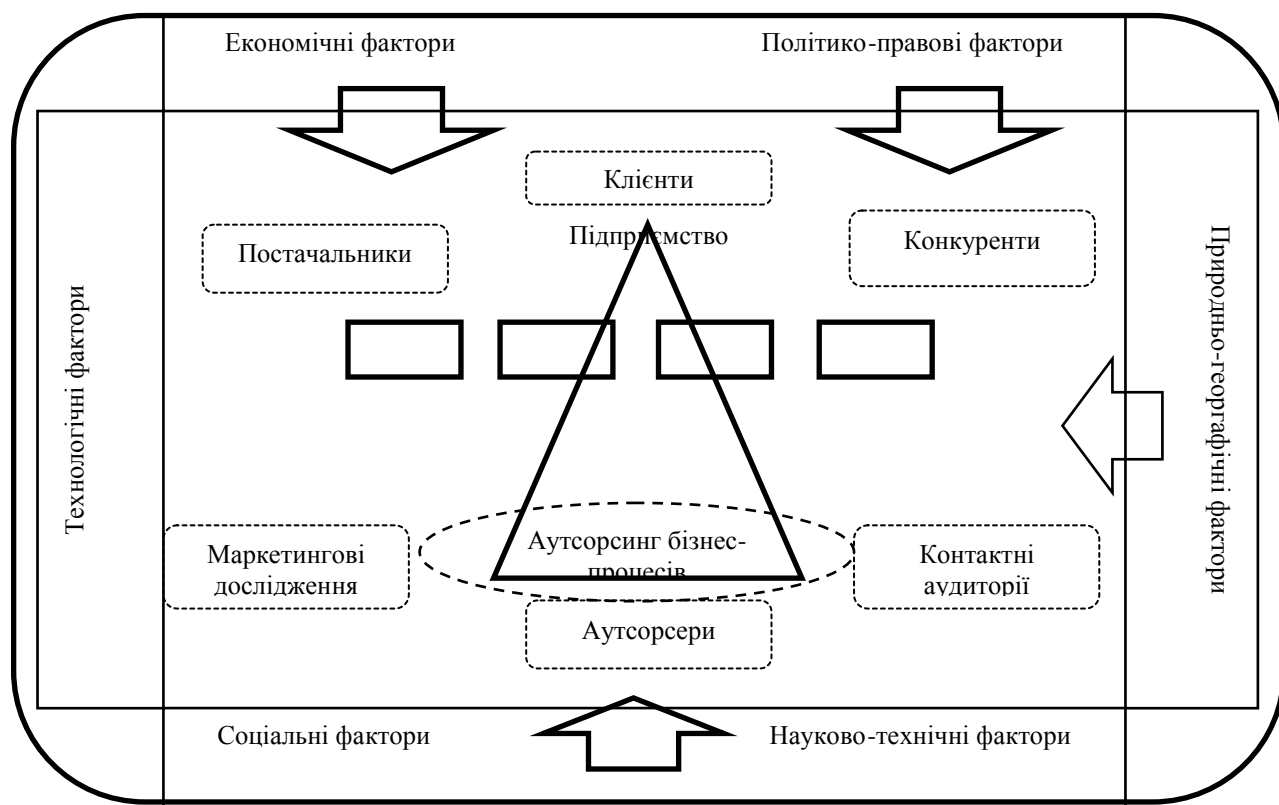


Рис. 1. Функціонування аутсорсингу бізнес-процесів у розрізі зовнішнього середовища підприємства\*

\*Удосконалено автором на основі [9]

В сучасний час розвиток українського ринку аутсорсингу тісно пов'язаний з інтеграцією нашої економіки в світовий економічний простір та побудову конкурентоспроможного ланцюга постачання. Такій події сприяють ряд тенденцій таких як, наприклад, партнерство з міжнародними компаніями, відкриття нових ринків за рахунок підписання міжнародних угод, використання міжнародних стандартів та

втілення сучасних концепцій менеджменту управління ланцюгами постачання. Використання аутсорсингу дозволить сучасним підприємствам досягти багатьох переваг на міжнародній арені, таких як:

- скорочення інвестицій в результаті відсутності необхідності створення спеціалізованих відділів, функції яких передаються на аутсорсинг;

- використання досвіду аутсорсерів в удосконаленні основної діяльності підприємства;
- зниження витрат на створення та підтримку робочих місць, а також на мотивацію та утримання персоналу;
- зниження витрат за рахунок ефекту масштабів поглибленої спеціалізації ресурсів та розподілу праці, тощо.

Поряд із всіма переліченими перевагами використання аутсорсингу основною позитивною стороною для українських постачальників як на зовнішній, так і на внутрішній ринки є звичайно скорочення логістичних витрат. Логістичні витрати в Україні складають 26,63%, в той же час у Китаї цей показник знаходить на рівні 18,1%, в Індії – 11-13%, в США – 8,5%, в Італії - 9,4%, у Німеччині у межах 8,7%, у Японії – 8,3% [5]. Статистичний приклад показує, що в країнах з високим рівнем розвитку логістичного аутсорсингу цей показник значно нище. Звичайно, поряд з позитивними є і негативні сторони: з'являється ймовірність збільшення витрат, якщо підприємство передасть занадто багато процесів на аутсорсинг; можлива втрата контролю над виконанням переданих процесів, що, у свою чергу, знижує управлінську гнучкість; відсутня чітка законодавча база аутсорсингу.

Тож на сьогоднішній день в Україні практично відсутнє законодавство в сфері логістики та аутсорсингу логістичних бізнес-функцій, також відсутня цілісна мережа інституцій з підтримки логістичних операцій, що обслуговують міжнародну торгівлю. Існує всього один наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 13.08.2008 року №1023 «Щодо перспектив розвитку транспортної інфраструктури та логістики», що стосується необхідності розробки концепцій і програм реформування й розвитку транспортної інфраструктури й ринку транспортно-логістичних послуг.

Загалом до основних нормативно-правових актів, що здійснюють регулювання транспортно-логістичної системи, відносять: Господарський кодекс України, Митний кодекс України, Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність», Закон України «Про транзит вантажів» від 20.10.1999 № 1172-XIV; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII, Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року» від 20.10.2010 № 2174-р.; Наказ Міністерства транспорту України та Міністерства освіти України «Про затвердження Типової програми підготовки та підвищення кваліфікації фахівців» від 07.05.1998 № 172/244.

На сьогоднішній день значним кроком було створення Офісу з просування експорту при Мінекономрозвитку, що має на меті підтримку українського бізнесу на міжнародних ринках шляхом розвитку експортних компетенцій, просування українських товарів та послуг за кордоном та налагодження співробітництва з іноземних бізнесом. У зв'язку зі створенням вище зазначеного Офісу урядом заплановано здійснити реформування чинного законодавства в галузі транспортно-логістичного обслуговування експортних операцій.

Позитивним моментом є також підписання Постанови Кабінету міністрів України від 4.07.2017 р. №455, згідно з якою утворюється рада з міжнародної торгівлі, яка в свою чергу сприятиме формуванню зовнішньоторговельної політики та координації дій міністерств, центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, з метою підтримки зростання експорту, активізації роботи з торговими партнерами та спрощення процедур міжнародної торгівлі. Також згідно Постанови Кабінету міністрів України від 27.12.2017 року №1017-р затверджується документ «Експортна стратегія України», що передбачає розробку заходів щодо стратегічного розвитку торгівлі та включає також розробку нормативно-правового забезпечення та інституцій у галузі логістичного обслуговування експортних потоків.

На основі аналізу даних останніх досліджень в галузі аутсорсингу та управління ланцюгами постачання були відокремлені такі фактори, що стримують розвиток аутсорсингу логістичних функцій:

- невпевненість у кваліфікації аутсорсерів виконати ті бізнес-функції, які підприємство планує передати за найменшими витратами;
- недосконала законодавча база;
- нерівномірність розвитку логістичної інфраструктури;
- низький рівень знань галузі логістики;
- відсутність чітко прописаних процедур проведення конкурсів на розміщення заказів;
- відсутність методики розрахунку ефективності реалізації аутсорсинг-проектів;
- страх втратити деяку конфіденційну інформацію при реалізації аутсорсинг-проектів.

Досить неправдиве уявлення про конкуренцію у ланцюзі постачання сьогодні побудовано на побоювання втрати власних знань та власних технологій в момент передачі третій стороні - логістичному оператору. Також слід відмітити, що для України відсутність сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, розвинутих систем управління ланцюгами

постачання безпосередньо впливає на збільшення логістичних витрат. Тому одним з основних завдань має бути побудова мережі кваліфікованих аутсорсерів, що мають змогу надати допомогу у галузі логістики та знизити відповідні статті витрат.

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, яке визначається стратегічними інтересами розвитку підприємства, тому воно знаходиться в компетенції менеджменту вищої ланки. Фактично це рішення означає вибір між виробленням товарів і послуг самим підприємством і придбанням із зовні.

Деякі вчені вважають, що ефективність реалізації аутсорсингу слід визначати в цілісній сукупності – через визначення загального економічного ефекту з урахуванням економії та витрат у всіх логістичних підсистемах та процесах для трьох видів потоків (матеріального, фінансового та інформаційного).

Такий підхід дає змогу комплексно використовувати кількісні та якісні методи, а також враховувати комплексний ефект від аутсорсингу, який включає економію коштів підприємства та підвищення якості виконуваних бізнес-функцій, оптимізуючи реалізацію управлінських рішень [6].

На сьогоднішній день підприємство має досить велику кількість варіацій використання аутсорсингу, а саме:

- консультування з використанням зовнішніх ресурсів для розробки певної схеми

реформування існуючої системи управління бізнес-процесами;

- комбінований аутсорсинг, що передбачає застосування зовнішніх ресурсів з метою допомоги реорганізації ключових бізнес-процесів;

- аутсорсинг, що являє собою класичний вид передачі бізнес-функцій підприємства зовнішньому постачальнику послуг;

- глобальний аутсорсинг – використання ресурсів з низьковитратних галузей;

- сумісне підприємство, що передбачає створення нового підприємства, в капіталі якого бізнес-партнери мають деяку долю.

Наявність такої широкої бази для залучення аутсорсингу дає змогу сучасному підприємству виконувати поступову тактику щодо переведення деяких бізнес-функцій аутсорсеру.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, доцільність впровадження аутсорсингу логістичних бізнес-функцій при формуванні міжнародного ланцюга постачання зумовлюється поліпшенням логістичного сервісу, підвищенням гнучкості, розширенням ринків збуту, покращенням стратегічних позицій підприємства на ринку тощо. Але процес ухвалення рішення про передачу окремих логістичних функцій на аутсорсинг повинен бути економічно обґрунтованим, доцільним і контрольованим. Розробка методики переведення окремих бізнес-функцій підприємства на аутсорсинг планується в якості подальшого дослідження.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 416 с.
2. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ/ Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
3. Чухрай Н. І. Інновації та логістика товарів : монографія / Н. І. Чухрай, Р. Р. Патора. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 262 с.
4. Кузнецов В. М. Аутсорсинг: новое слово в управлении / В. М. Кузнецов // Эко. – 2015. – № 9. – С. 27–29.
5. Карпова Н. П. Аутсорсинг и его роль в логистике / Н. П. Карпова, В. О. Королев // Молодой ученый. – 2015. – №19. – С. 379–381.
6. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Types/ Hrsg. von W. Koelner-Fost. - Berlin: Erich Schmidt, 2000.
7. Кородюк И. С. Региональные транспортно-логистические системы: проблемы формирования и развития : монография / И. С. Кородюк, Т. А. Прокофьева, В. И. Сергеев. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 328 с.
8. Логистика : учебник / Под ред. Б. А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
9. Рудометкина А.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов как инструмент адаптации системы управления предприятием к условиям мирового финансового кризиса // Вестник Университета, №13. - 2009.
10. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микало // Економіка України. – 2009. – 8(573). – С. 16–25.

## REFERENCES

1. Krykavskyy, Ye.V. (2006). Lohistyka. Osnovy teoriyi : pidruchnyk [Logistics. The fundamentals of theory: a textbook]. Lviv: NU "Lviv Polytechnic", "Intellect-West" [in Ukrainian].

2. Heywood, J.B. (2002). Outsorsynh: v poyskakh konkurentnykh preymushchestv [Outsourcing: in search of competitive advantages]. (Trans.). M.: Izd. William House [in Russian].
3. Chukhraj, N.I. (2002). Innovatsiyi ta lohystyka tovariv [Innovations and logistics of goods]. Lviv: Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika» [in Ukrainian].
4. Kuznetsov, V.M. (2015). Outsorsynh: novoe slovo v upravlenyy [Outsourcing: a new word in management]. Eko – Eco, 9, 27-29 [in Russian].
5. Karpova, N.P. (2015). Outsorsynh y eho rol' v lohystyke [Outsourcing and its role in logistics]. Molodoy uchenyy – Young Scientist, 19, 379-381 [in Russian].
6. Outsourcing: Strategic Allianz Unconstrained Types (2000). Berlin: Erich Schmidt [in English].
7. Korodyuk, I. S. (2015). Rehyonal'nye transportno-lohystycheskye systemy: problemy formyrovannya y razvytya [Regional transport and logistics systems: problems of formation and development]. Irkutsk: Yzd-vo BGUEP [in Russian].
8. Anikin, B.A. (Eds) (2007). Lohystyka : uchebnyk [Logistics: a textbook]. M.: INFRA-M [in Russian].
9. Rudometkina, A.N. (2009). Outsorsynh byznes-protsessov kak ynstrument adaptatsyy systemy upravlenyya predpryyatym k uslovyyam myrovoho fynansovoho kryzysa [Outsourcing of business processes as an instrument for adapting the enterprise management system to the conditions of the global financial crisis]. Vestnyk Unyversyteta – University bulletin, 13 [in Russian].
10. Zozulov, O. (2009). Aut-sorsynh yak instrument pidvyshchennya konkurentospromozhnosti vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh hlobalizatsiyi [Outsourcing as an instrument for increasing the competitiveness of domestic enterprises in the conditions of globalization]. Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine, 8 (573), 16-25 [in Ukrainian].

*Одержано 07.03.2018 р.*