

Монографія. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2001. – 264 с. 10. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України (За ред. В.В. Онікієнка). – К.: РВПС України НАН України, 2006. – 480 с. 11. Статистичний щорічник. Львівська область, Частина 1. 2006. – с.75. 12. Брукс П. Метрики для управління ІТ-услугами / Пер. с англ. – М.: Альпіна Букс, 2008. – 283 с. 13. Промисловість Львівщини. Статистичний збірник. ДК статистики України, Головне управління статистики у Львівській області. – Львів, 2007. – С.21. 14. Джим Коллінз, Джерри Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге / Пер. англ. В. Мишучкова. 2004, с.349, с.180-182. 15. Оновлення основних засобів виробництва – єдиний засіб проти їх морального та фізичного старіння. <http://www.kmu.gov.ua>.

УДК 339(477)

І.Є. Матвій

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

© Матвій І.Є., 2008

Розглянуто основні тенденції формування та розвитку ринку логістичних послуг, загалом, та в Україні, зокрема. Проаналізовано стан використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг, визначено основні проблеми, що гальмують цей процес. Окреслено основні напрямки підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств-надавачів логістичних послуг.

The main tendencies of the formation and development of the logistic services' market in general and especially in Ukraine are observed. The article analyzes the state of outsource using on the logistic services' market, defines the main problems which slow down this process. Besides the main tendencies of the activity efficiency improvement and competitiveness support of enterprises which offer logistic services are traced.

Постановка проблеми. 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 адаптовуватись 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 компанії, а також транспортування, зберігання, контроль за запасами, обслуговування клієнтів та побудови систем логістичної інформації.

Проте, приймаючи рішення про аутсорсинг, необхідно проаналізувати, якими є нинішні витрати, а якими вони будуть після делегування деяких функцій іншим організаціям. При тому важливою користю від аутсорсингу буде саме візуалізація логістичних витрат.

І здебільшого економічно вигідно користуватися зовнішніми, спеціалізованими засобами, але якщо переконатися, що фірма може реалізувати функції логістики самостійно, не варто вважати, що аутсорсинг логістики – це обов'язок кожного успішного менеджера [2, с. 59].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями проблеми використання аутсорсингу в тій чи іншій сфері діяльності суб'єктів господарювання займаються багато вітчизняних та закордонних учених, зокрема, Н. Чухрай, Дж. Брайан Хейвуд, С. Календжян, Ю. Швятовец, М. Троцькі та інші. Аналіз робіт цих учених та реальні умови господарювання показують, що використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Європі набирає все більших масштабів. Але поряд з цим проблеми, пов'язані з використанням аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні, залишаються поза увагою дослідників. Це і зумовило вибір напряду досліджень.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження ринку логістичних послуг в Україні та шляхи його розвитку на сучасному етапі, а також перспективи та умови передачі логістичних послуг на аутсорсинг.

Виклад основного матеріалу. Аутсорсинг став характерною ознакою діяльності підприємств 1990-х років, коли надавачам послуг передавались на виконання різні функції, а не тільки розробка і впровадження ІТ [4, с. 44]. На сучасному етапі в логістичній практиці європейських підприємств все більшої ваги набирає аутсорсинг – передавання права на виконання логістичних послуг сторонній організації (підрядчику) [3, с. 390].

Менеджерам, які займаються логістикою самостійно, все важче конкурувати із професійними логістичними операторами. Саме це і зумовлює необхідність використання аутсорсингу в логістиці.

Адже нерідко те, що не є ключовою сферою діяльності фірми, можна доручити зовнішнім послугонадавачам. Це означає, що якщо логістика у якомусь сенсі не є пріоритетною сферою діяльності підприємства, можна доручити її реалізацію спеціалізованій організації [2, с. 53].

Як показують дослідження науковців, спектр логістичних послуг в Європі постійно збільшується, відповідно зростає ринок аутсорсингу, а це свідчить, що аутсорсинг логістичних послуг є актуальним у новому тисячолітті.

На ринку логістичних послуг домінують транспортування, складування і комплектування, натомість послуги доданої вартості є другорядними. Перелічені три сфери логістичної діяльності принесли у 2004 році 85% доходів логістичним операторам (у 2002 році ця частка становила відповідно 88%). Результати дослідження, виконаного у 2004 році, показали, що переважно транспортування, складування і комплектування доручають спеціалізованим фірмам, а складніші логістичні операції здійснюють самостійно. Хоча виникає тенденція до передавання операторам у майбутньому функцій, пов'язаних безпосередньо з виробництвом, управлінням запасами або частково також фактуруванням [2, с. 55].

Найпоширенішими в Україні функціями, що передаються на аутсорсинг, є функції управління персоналом, фінансовий аудит та бухгалтерський облік, маркетингові дослідження, рекламні та PR послуги, охорона, ІТ-забезпечення, адміністрування корпоративними інтернет-сайтами [5]. Серед логістичних послуг, переданих на аутсорсинг, вагоме місце займають транспортування та складування.

Дуже великого розповсюдження за останніх кілька років набув аутсорсинг автоперевезень. Це зумовлено, насамперед, об'єктивними передумовами прискореного, порівняно з іншими видами транспорту, розвитку автомобільного сектора. Це пояснюється: по-перше, розвитком ринку товарів і послуг, по-друге, зростанням фермерства, дрібного й середнього бізнесу, по-третє, великою маневреністю і гнучкістю автомобільного транспорту. І це за умови, що в Україні близько 60% виробничих і транспортно-розподільних структур (зокрема й сільськогосподарський сектор), а також значна частина населених пунктів не мають інших комунікацій, крім автомобільних.

В українському секторі міжнародних автоперевезень задіяно понад 2 тис. автопідприємств і близько 60 тис. персоналу. Автомобільний парк нараховує близько 16,5 тис. одиниць. Сукупний річний оборот тільки найбільших транспортних підприємств, що займають близько 20% ринку міжнародних автоперевезень, становить близько 37 млн. доларів. При цьому їхні перевізні потужності становлять не більш як 5% загальноукраїнського парку дальнобійників. Перелік лідерів міжнародного автотранспортного бізнесу України короткий: ЗАТ "Київська виробнича компанія "Рapid", ЗАТ "Транс Кінг", ЗАТ "Укртрансзахід", компанії "Транс Пеле", "Орлан Транс Груп", "Камаз-Транс-Сервіс". Інші компанії — середні (до 10 одиниць техніки) та дрібні, існування яких на ринку визначається наявністю одного-двох автофургонів [5].

Детальніше аналізуємо діяльність за період 2005–2007 рр. одного із найбільших автоперевізників Дрогобицького регіону ЗАТ "Укртрансзахід". На кінець 2005 року підприємство мало 133 автофургони, через рік їх кількість зросла до 192 одиниці техніки, що на 44,4% більше за попередній період. А в 2007 році кількість автофургонів ЗАТ "Укртрансзахід" збільшилася ще на 9, або на 4,7%, тобто прослідковується позитивна тенденція до збільшення кількості одиниць техніки, а це є однією із умов розширення аутсорсингу логістичних послуг, зокрема, аутсорсингу автоперевезень (рис. 1).

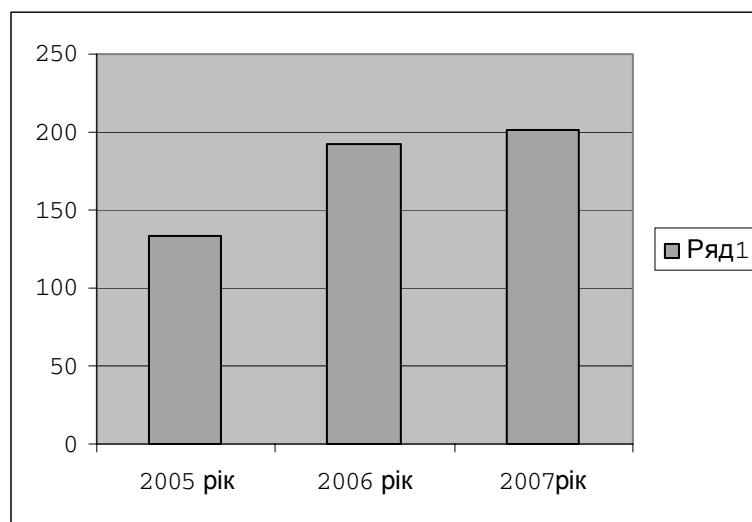


Рис. 1. Динаміка зміни кількості автомобілів ЗАТ "Укртрансзахід"

Джерело: за результатами власних досліджень автора

Збільшення кількості машин ЗАТ "Укртрансзахід" призвело до збільшення кількості рейсів з 1867 у 2005 році до 2419 у 2007 році і відповідно до зростання вантажообороту (рис. 2, рис. 3.).

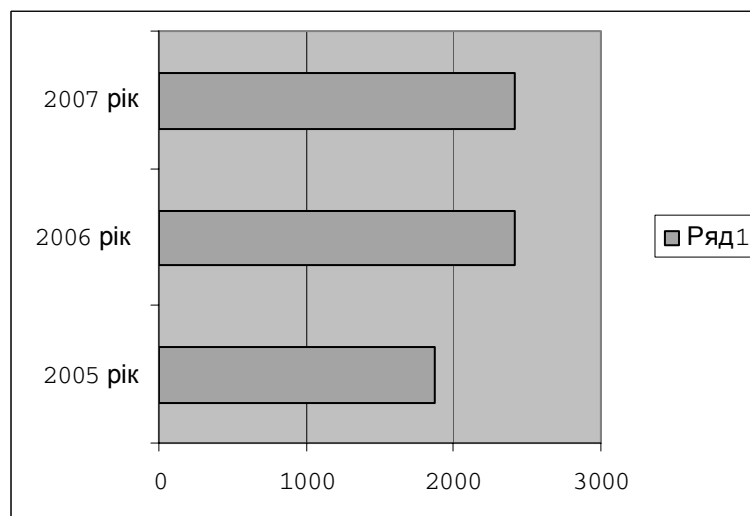


Рис. 2. Динаміка зміни кількості рейсів ЗАТ "Укртрансзахід"

Джерело: за результатами власних досліджень автора

Зростання вантажообороту підприємства зумовлене двома аспектами: перший – це збільшення кількості одиниць техніки та, відповідно, кількості рейсів, другий – забезпечення зворотного вантажу (частково або в повному обсязі).

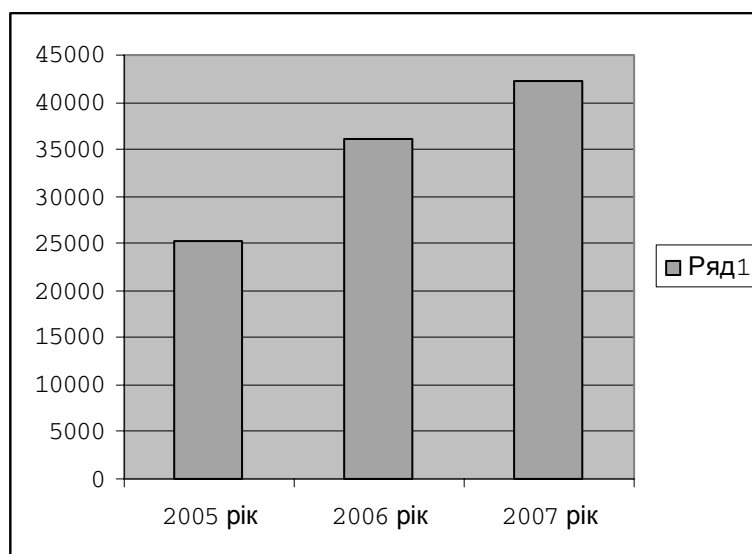


Рис. 3. Динаміка зміни вантажообороту ЗАТ "Укртрансзахід"

Джерело: за результатами власних досліджень автора

Основним напрямком автоперевезень є Західна Європа, зокрема, такі країни, як Німеччина, Австрія, Польща, Словенія, Нідерланди, Швейцарія, Бельгія, Білорусь (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрямки автоперевезень ЗАТ "Укртрансзахід"

Напрямок	2005 рік		2006 рік		2007 рік	
	К-сть рейсів	Частка у загальній к-сті, %	К-сть рейсів	Частка у загальній к-сті, %	К-сть рейсів	Частка у загальній к-сті, %
Словенія	22	1,18	25	1,04	7	0,29
Німеччина	89	4,77	196	8,13	375	15,5
Австрія	6	0,32	13	0,54	11	0,45
Білорусь	10	0,54	11	0,46	2	0,08
Польща	2	0,11	6	0,25	7	0,29
Нідерланди	2	0,11	18	0,75	27	1,12
Швейцарія	1	0,05	-	-	-	-
Бельгія	187	10,02	63	2,61	113	4,67
Угорщина	51	2,73	172	7,13	316	13,06
Італія	1497	80,17	1908	79,09	1560	64,5
Франція	-	-	-	-	1	0,04

Джерело: за результатами власних досліджень автора

Як зрозуміло з таблиці, транспортним підприємством ЗАТ "Укртрансзахід" освоєно частково тільки західний напрямок (в 2007 році вантажі доставляли у 10 країн, з них 9 країн Західної Європи). Тому варто було б акцент зробити на освоєння інших перспективних напрямків.

У сфері міжнародних автоперевезень діапазон послуг надзвичайно широкий. Якщо лідери, маючи по 100 і більше сучасних автопоїздів, митні ліцензійні склади, ремонтні бокси, надають повний спектр послуг (включно з експедиторськими, ремонтними та технічним обслуговуванням),

то дрібні можуть запропонувати на ринку тільки найнижчі розцінки на послуги й застарілу автотехніку, що відповідає вимогам "Євро-0". Причина – надзвичайно легкий, майже безконтрольний доступ до ринку автоперевезень. При тому темпи поповнення парку вживаної техніки (близько 1 тис. одиниць у рік) перевищують попит на автоперевезення в умовах концентрації ринку постачальників товарів. У результаті, за оцінками провідних українських перевізників, рентабельність бізнесу останніми роками знизилася в кілька разів [6].

Тому для збільшення обсягів вантажоперевезень, підвищення рівня послуг та зростання рентабельності діяльності компаніям-перевізникам необхідно:

1. Оновлення парку автомобілів. Однак зробити це, схоже, зможуть лише великі перевізники. Якщо врахувати, що один автомобіль, який купується за лізинговою схемою, зазвичай окуповується за п'ять років (з розрахунку, що він щомісяця даватиме прибуток не менш як 5 тис. євро). А будь-яка негативна зміна кон'юнктури ринку може зробити перевізника неплатоспроможним за лізингом.

2. Освоєння суміжних ринків, передусім експедиторських. Хоча варто зазначити, що це шлях з двостороннім рухом: міжнародні експедитори прагнуть мати власний чи орендований перевізний парк. До того ж обидва ринки працюють на межі насичення пропозиції. Тільки в Київському транспортному регіоні, який акумулює понад 50% ринку автомобільних вантажоперевезень, працюють понад 200 автотранспортних підприємств і понад півтисячі експедиторських фірм. Проте, подібно до ринку вантажоперевезень, сектор експедирування автомобільних перевезень містить зовсім небагато великих компаній.

3. Формування відповідної інфраструктури у країнах Західної та Східної Європи (наявність систем вантажних складських терміналів). За даними поінформованих джерел, близько 20 українських компаній мають у країнах Західної Європи відповідну інфраструктуру.

4. Забезпечення дотримання вітчизняними автоперевізниками міжнародних екологічних вимог. За інформацією Асоціації міжнародних автоперевізників (АСМАП), європейським нормам екобезпеки "Євро-2" відповідає трохи більше 20% сукупного українського автопарку, а стандартам "Євро-3" – близько 6%.

5. Сертифікація компаній за стандартами якості ISO 9001.

6. Розширення напрямків перевезень, а саме, освоєння східного напрямку. Адже не секрет, що сьогодні східний напрямок є слабко освоєним, хоча й потенційно привабливим. Закавказзя, Туреччина, Іран, з одного боку, Казахстан, країни Центральної Азії, Китай, з іншого, залишаються "білою плямою" для переважної більшості українських перевізників. Основними причинами цього є ускладнення з отриманням дозволів, необхідність транзитного перетину російських територій, відсутність зворотного завантаження. Винятком, мабуть, є освоєні українськими перевізниками маршрути доставки тирами-рефрижераторами фруктів, які швидко псуються. Цей ринок вузький і специфічний, але перспективний, оскільки залізниця не забезпечує належної швидкості доставки делікатного товару [5].

7. Оптимізація маршрутів перевезень та забезпечення зворотного вантажу.

Важливим негативним моментом у розвитку і конкурентній боротьбі вітчизняних автоперевізників із зарубіжними є присутність України (разом з Білоруссю, Росією й Казахстаном) у переліку країн з підвищеним митним ризиком Міжнародної спілки автотранспорту. У результаті перевізникам довелося збільшувати розмір страхових депозитів для компенсації можливих ризиків, зокрема митних. Однак головний наслідок цього – недовіра до наших компаній в Європі [6].

Поступово в Україні розвивається і аутсорсинг складського господарства. Проте високоякісні складські приміщення є великим дефіцитом. Знайти спеціалізовані складські комплекси, що відповідають чинним нормам і забезпечені необхідним обладнанням, практично неможливо. Менш проблематично підшукати хіба що склад, перепрофільований з промислових приміщень [5].

Сьогодні на ринку логістичних послуг, а саме складування, 70% займають перепрофільовані склади і лише близько 10% – високопрофесійні центри логістики та нові сучасні складські комплекси, які відповідають сучасним вимогам. У сучасних умовах перевага віддається складським комплексам, для яких крім наявності під'їзних шляхів, інфраструктури та опалення є можливість

надання митних послуг, ведення обліку, кваліфікований персонал, здійснення клімат-контролю на складах тощо.

Також актуальним для розвитку складської мережі є використання під час управління складом сучасних інформаційних технологій. Проте, варто зазначити, що впровадження цих технологій є прийнятним і економічно вигідним тільки для потужних логістичних компаній.

Нині спостерігається активізація логістичних компаній, які планують створити мережу складів по всій Україні. Це пов'язано з тим, що дедалі більше вітчизняних компаній віддають на аутсорсинг весь комплекс логістичних послуг, заощаджуючи, отже, на оренді та утриманні складу власним коштом. Основними параметрами, що визначають привабливість промислово-складського комплексу, сьогодні є місце розташування, наявність митного терміналу, присутність залізничної та автомобільної рампи, пропозиція сучасної комп'ютерної системи обліку руху складських запасів [5].

На ринку логістичних послуг одні підприємства мають власні автопарки і склади, штат диспетчерів і митних брокерів, інші купують всі ці послуги в спеціалізованих компаній. Хтось у одного провайдера, хтось у декількох різнопрофільних, хтось на основі довгострокових договорів, хтось час від часу, за необхідності. Причому залежить це не тільки від бажання покупця, але й від можливостей операторів [5]. Основною метою діяльності логістичного оператора є надання логістичних послуг на користь третіх осіб. Це відбувається за принципом аутсорсингу. 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.

Провайдери логістичних послуг за ступенем інтегрованості з бізнесом замовника, кількості реалізуючих логістичних функцій, а також рівнем доступу до міжнародних і регіональних ринків збуту поділяються на три основних групи:

1) вузькоспеціалізовані логістичні посередники, що пропонують аутсорсинг окремих задач. 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 в 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. Подібні 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, які використовують системний підхід до управління всіма логістичними бізнес-процесами замовника та координують дії компанії і її ключових контрагентів в ланцюгу поставок. Причому можуть це робити як самостійно, використовуючи власні реальні фізичні активи, так і залучаючи сторонніх виконавців та виступаючи як посередники.

Аналіз тенденцій в галузі використання послуг логістичних провайдерів в країнах Європи показує, що більшість підприємств цього ринку намагаються максимально розширити спектр своїх послуг, що обумовлено постійно зростаючим попитом на комплексне обслуговування. Клієнти вимагають від логістичних операторів наявності доволі широкого кола послуг, оскільки прагнуть співпрацювати з одним провайдером в ролі провідного логістичного менеджера [5].

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 та інші). Серед них і національні, і міжнародні компанії, але активність останніх залежить від конкурентного середовища, готовності ринку до послуг рівня 3PL, політичної ситуації, і яким потрібно рік-два часу на побудову повноцінної інфраструктури, щоб на рівних конкурувати з уже працюючими національними операторами [5].

Основними мотивами, якими керуються фірми, 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 [2, с.

57].

Висновки та перспективи подальших досліджень.

У контексті з світовими тенденціями та із розвитком ринку логістичних послуг популярність аутсорсингу в Україні зростатиме і охоплюватиме все більше сфер господарської діяльності підприємств.

Проте ускладнює прийняття рішення про аутсорсинг слабо розвинутий ринок логістичних послуг та мала кількість операторів, які їх надають. Мала кількість операторів обумовлена, насамперед, відсутністю малих і середніх фірм-надавачів послуг, для яких основним обмеженням подолання бар'єрів входження на ринок є наявність відповідного капіталу.

Ще однією із причин повільних темпів формування ринку логістичних послуг є відсутність вмінь погляду на логістичні процеси як на єдине ціле, вони сприймаються як їх окремі фрагменти. Шансом для підприємств, що надають логістичні послуги, як здається, є консолідаційні процеси, які, з одного боку, дозволили б надання конкурентоспроможних послуг порівняно великих операторів, а з іншого, значно зміцнили б їх позицію на ринку. Ця консолідація спиралась би на створенні групи фірм з диференційованим діапазоном послуг, що надаються і взаємно доповнюються. І через краще фінансове забезпечення, застосування розвинутих інформаційних технологій, а також краще використання доступного ноу-хау призвели б до більшої еластичності і швидкості прийняття операційних і стратегічних рішень [1, с. 10].

Також істотною проблемою є малий досвід логістичних операторів і через це – гірше розуміння процесів, характерних для цієї галузі, порівняно з операторами, які працюють у Західній Європі.

Подальше дослідження проблематики використання аутсорсингу потребує з'ясування особливостей обґрунтування рішень щодо аутсорсингу в логістиці та виконання порівняльного аналізу логістичних витрат за умови власного виконання послуг і передачі їх виконання аутсорсеру.

1. Placzek E. *Podstawy kształtowania się działalności logistycznej w Nowej Gospodarce* // *Logistics in Global Economy - Challenges and trends*. – INTLOG, 2006. 2. Чухрай Наталія *Логістичне обслуговування: Підручник*. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 292 с. 3 Чухрай Н.І., Сухомлин Л.Є. *Аутсорсинг в логістиці: європейський і вітчизняний досвід* // *Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг та логістика в системі менеджменту"*. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 428 с. 4 Хейвуд Дж. *Брайан Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг*: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – 176 с. 5. *Аутсорсинг як стратегія розвитку логістичної системи* // <http://www.corpusgroup.com/outsourcing/> 6. http://ukr.logisticsplatform.com.ua/files/Invest_Ukraine_vystup.pdf.