

УДК 658.7 (477)

С.С. Шаповал, канд. екон. наук, доц.,  
В.О. Леженко, магістр,  
Одес. нац. політехн. ун-т

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

*С.С. Шаповал, В.О. Леженко. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні.* Розглянуто ключові аспекти логістичного обслуговування на різних рівнях логістики та особливості сучасного розвитку логістичного аутсорсингу. Оцінено перспективи розвитку аутсорсингу логістичних функцій в Україні.

*С.С. Шаповал, В.А. Леженко. Перспективы развития логистического аутсорсинга в Украине.* Рассмотрены ключевые аспекты логистического обслуживания на разных уровнях логистики и особенности современного развития логистического аутсорсинга. Оценены перспективы развития аутсорсинга логистических функций в Украине.

*S.S. Shapoval, V.A. Lezhenko. Prospects of development of logistical outsourcing in Ukraine.* The key aspects of logistical service at different levels of logistics and peculiarities of modern development of logistic outsourcing are considered. Prospects of development of outsourcing of logistical functions in Ukraine are evaluated.

За умови активізації конкурентних дій, непередбачуваності зовнішнього середовища, збільшення обсягів інформації, посилення інтеграційних процесів та розширення глобальних ринкових кордонів успіх у конкурентній боротьбі визначається наявністю у підприємств стійких конкурентних переваг, які є основою конкурентоспроможності щодо конкурентів, привабливості для партнерів та готовності споживачів до придбання продукції підприємств. У свою чергу, підтримання або досягнення високого рівня конкурентоспроможності вимагає від підприємств використання нових інструментів, які б забезпечували можливість адаптування до сучасних умов функціонування та здійснення своєї господарської діяльності найбільш ефективним способом, досягаючи зниження витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Однією з найбільш популярних на сучасному етапі моделей бізнесу є аутсорсинг. Делегування виконання частини своїх бізнес-функцій дає можливість підприємству концентруватися на пріоритетних видах бізнесу й операціях і тим самим забезпечує йому конкурентні переваги. Перехід до аутсорсингової моделі організації діяльності підприємств зумовлений, насамперед, тим, що динамічне і невизначене ринкове середовище висуває нові управлінські завдання, вирішення яких потребує ринкової реконструкції всіх структурних елементів і підсистем управління підприємством з метою безперервної адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін.

Вагомий внесок у розкриття сутності аутсорсингу, обґрунтування його переваг та недоліків здійснили сучасні зарубіжні науковці [1, 2]. Особливо актуальним на сучасному етапі є використання аутсорсингу в логістичних процесах підприємства, оскільки це найчастіше дозволяє підприємству зменшити логістичні витрати, підвищити рівень виконуваних логістичних послуг тощо.

Теоретичні та практичні аспекти формування і розвитку аутсорсингової форми підприємницької діяльності та її використання в логістиці підприємства знайшли відображення у науко-

вих працях вітчизняних учених [3, 4].

Водночас багато питань використання аутсорсингу в логістиці вітчизняних підприємств залишаються невирішеними, велика кількість проблемних аспектів логістичного обслуговування розглянуто недостатньо, а перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в країні чітко не визначені.

Важливим є дослідження перспектив розвитку логістичного аутсорсингу в Україні.

Термін “аутсорсинг” означає скорочення або відмову від власного бізнес-процесу, переважно непрофільного або неприбуткового для компанії, і передачу його спеціалізованим компаніям. Це дає змогу сконцентруватися підприємству на його основній діяльності.

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

Відзначимо, що згідно з загальноприйнятою класифікацією логістичного обслуговування, існують такі рівні логістики:

Логістика першого рівня (first party logistics 1PL) — це внутрішня логістика, де всі послуги з транспортування, складського зберігання, митних операцій і супутнього сервісу зосереджені всередині компанії замовника.

— Логістика другого рівня (second party logistics 2PL) — це зовнішня логістика, що дозволяє виконувати традиційний спектр послуг, пов'язаних із транспортуванням та складуванням.

— Логістика третього рівня (third party logistics 3PL) — це зовнішня логістика, що дозволяє інтегрувати усі логістичні послуги в єдиний комплекс, який включає також такі додаткові послуги, як проміжне зберігання вантажу, так званий “cross docking”, проектування та розробка інформаційних систем, використання послуг субпідрядників та ін. Світова теорія стверджує, що компанія-провайдер 3PL повинна надавати транспортно-експедиційні послуги та послуги доданої вартості, такі як навантаження та розвантаження, послуги з комплектації асортименту, складські послуги, управління вантажопотоками, маркетингові та фінансові послуги. Сучасні провайдери 3PL пройшли шлях синергійного поєднання специфічних послуг, що раніше надавалися відокремленим операторам логістичного ринку. Сервіс 3PL являє собою багатопрофільного консультанта, який пропонує та реалізує рішення для управління ланцюжком постачань.

— Логістика четвертого рівня (fourth party logistics 4PL) — це зовнішня і внутрішня логістика. Компанія – провайдер, виконуючи функції логістичних послуг провайдера 3PL, також виконує функції планування логістичних операцій, найм та координацію роботи субпідрядників інших рівнів, усі пов'язані фінансові трансакції, ведення документації тощо. Для діяльності провайдера 4PL важливо дотримуватись нейтралітету та незалежності, щоб запобігати будь-яких конфліктів інтересів. Тому часто провайдер 4PL застосовує сервіс 2PL та 3PL, володіючи лише комп'ютерними системами та інтелектуальною власністю. Фактично 4PL від 3PL відрізняє також те, що робота першої з клієнтом основана на використанні ERP-системи, яка здатна звести до мінімуму ризику в логістичному ланцюжку замовника, забезпечуючи його при цьому функціями стратегічного та оперативного управління.

— Логістика п'ятого рівня (fifth party logistics 5PL) — це Інтернет-логістика. Провайдери 5PL використовують всесвітню мережу як єдину віртуальну площу для виконання повного спектра логістичних завдань. Проте в нашій країні такий рівень сервісу ще не поширився в достатній мірі.

Розглянемо найбільш значимі аспекти розвитку логістичного аутсорсингу у світі.

Сумарний обсяг світового ринку контрактної логістики за оцінками компанії “ING estimates” на кінець 2009 р. склав біля 220 млрд USD. Частина логістичних послуг передана на аутсорсинг (рис. 1).

За оцінкою консалтингового агентства “Capgemini” на початок 2009 р. європейські компанії передали на аутсорсинг у середньому 81 % логістичних послуг, американські — 56 %, а азійсько-тихоокеанські — 60 %. Наприклад, в Німеччині 30 % логістичної діяльності щорічно передається на аутсорсинг. У середньому ж європейський логістичний ринок щороку зростає на 5...6 %. За прогнозами, у послугах з транспортування та складування розраховують на щоріч-

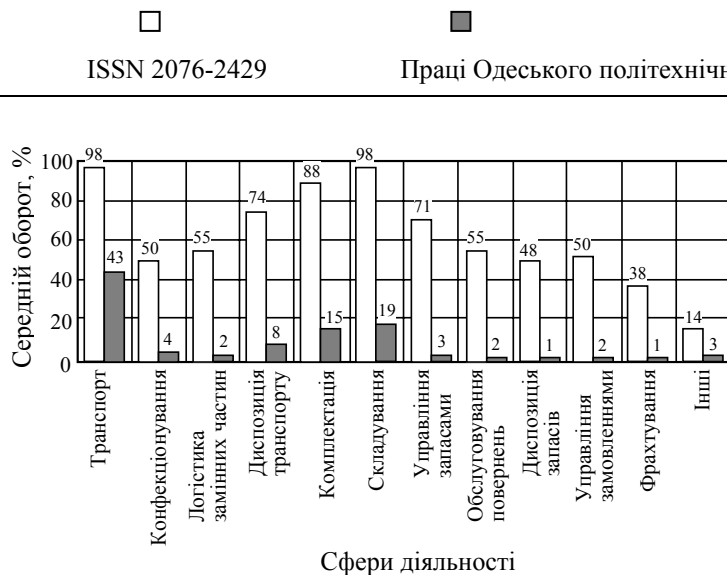


Рис. 1. Логістичні послуги, що передано на аутсорсинг, 2009 р.:  
— пропонована послуга; — оборот

трат логістики. Одночасно слід підкреслити важливість в аутсорсингу таких критеріїв, як уникнення інвестицій, збільшення гнучкості і використання синергійних ефектів в ланцюгу поставок [5] (рис. 2).

Незважаючи на істотні відмінності у розвитку ринку логістичних послуг, описані тренди спостерігаються, хоча і не так виразно, у країнах Центрально-Східної Європи, зокрема, в Україні. Варто зазначити, що в Україні дані щодо діапазону розвитку аутсорсингу, загалом, і в логістиці, зокрема, обмежені, що обумовлюється, насамперед, високим рівнем тінізації економіки та становленням ринку логістичних послуг. Водночас важливість та комплексність проблеми розвитку аутсорсингу на вітчизняному ринку актуалізують необхідність проведення більш ґрунтовних, "польових" досліджень на вітчизняному ринку логістичних послуг.

За результатами досліджень 2009 р. серед анкетованих найбільших фірм, присутніх на німецькому ринку, приблизно 2/3 логістичних операторів (70 % у 2008 р.) і 60 % фірм, які прийняли рішення про аутсорсинг (50 % у 2008 р.), вважають, що у майбутньому тренд до передавання логістичного обслуговування зовнішнім фірмам буде надалі зміцнюватися. При цьому домінуючу роль виконують транспортування, складування і комплектація вантажів. Послуги доданої вартості також користуються популярністю.

Загалом результати досліджень компанії "Cargemini" свідчать про ефективність діяльності логістичних послугонадавачів [6]. Так, понад 60 % із 200 опитаних в Західній Європі фірм, вважають послуги з аутсорсингу успішними, водночас третина з респондентів залишається або незадоволеною отриманими логістичними послугами, або не в змозі їх оцінити (рис. 3).

Із вступом України до СОТ зростає інтегрованість нашої країни у міжнародну торгівлю, що потребує адекватного розвитку логістичних послуг і логістичної інфраструктури, які обслуговують зростаючі товарні потоки.

Для оцінки ринку логістичного аутсорсингу в Україні варто розглянути ситуацію стосовно всіх рівнів аутсорсингових операторів на вітчизняному ринку логістичних послуг та провести паралелі з досвідом Західної Європи.

IPL. За результатами дослідження, що проводилось компанією "Georgia Institute of Technology" (США), в Західній Європі обсяг

ний приріст у 2...5 %. Для контрактної логістики очікують приріст у 10...15 %. Найбільший приріст очікують для системної інтеграції й управління ланцюгами поставок.

Розглянемо мотиви передачі логістичних послуг на аутсорсинг у сусідньому регіоні — Західній Європі. Спостерігаючи за мотивами, якими керуються підприємства, що приймають рішення про аутсорсинг, можна стверджувати, що у цьому питанні не відбулось істотних змін у порівнянні з попередніми роками. Неподільно на першому місці знаходиться назване обома сторонами бажання зменшення витрат логістики.

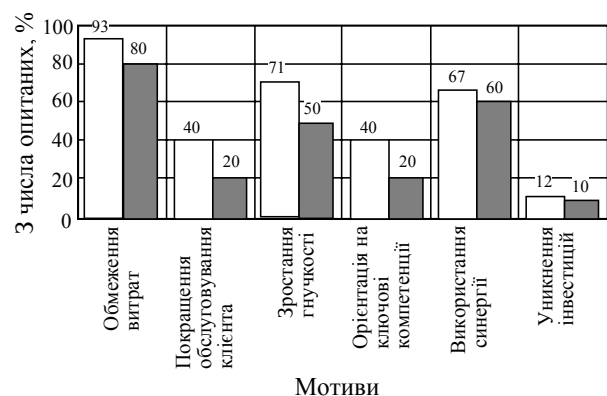


Рис. 2. Мотиви логістичного аутсорсингу в Західній Європі, 2009 р.:  
— логістичні оператори;  
— клієнти операторів

внутрішньої логістики, або IPL, складає лише 6 % від загального обсягу логістичних послуг, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні — 8, в США — 22 %.

В Україні більше половини ринку логістичних послуг зосереджено всередині компаній-замовників. Можна відзначити показові приклади таких компаній, як “Орлан-транс” у вантажоперевезеннях, “Укрвіно” і “Тетра Пак” в області складських сервісів, що створили власні підрозділи, ймовірно тому, що не знайшли необхідні пропозиції на ринку.

**2PL.** В цьому секторі знаходиться величезна частка логістичних послуг України. Це значна кількість і великих, і маленьких компаній, серед яких можна зазначити “УВК-Україна”, “RNCompanу”, “TradeMaster” та ін. Експерти вважають, що сектор транспортної логістики в Україні знаходиться у відносно нормальному стані: згідно з даними Держкомстату, за січень-березень 2010 р. підприємствами транспорту перевезено 172,7 млн т. вантажів, що на 12,4 % більше від обсягу перевезень вантажів за січень-березень 2010 р. [7], тоді як основні проблеми існують в секторі складської логістики: на даний момент вона нездатна задовольнити попит. Досить поширеною є ситуація, коли приміщення, що взяті в оренду у держави, здаються в суборенду не під цільове призначення, хоча ця ситуація і суперечить законодавчим нормам. Таким чином, при вивченні сегментів ринку складських приміщень їх дефіцит виявляється ще більшим — у невеликих регіональних центрах професійних складів просто не існує.

**3PL.** З існуючих в Україні 120 транспортно-експедиційних компаній і складських центрів до рівня 3PL досягають не більше 10 компаній: “Комора-С”, “Ост-Вест Експрес”, “Kuehne&Nagel”, “Maersk Line”, “РЕП-транс”, “ТБН-Логістика”, “Українські вантажні кур’єри”, “ICT”, “Raben-Україна”, але і ці зі значними поправками.

По-перше, такі компанії як “САВ-Сервіс” і їх дочірня компанія “Комора-С”, в більшості зосереджені на внутрішньому вантажообігу, хоча їхніми клієнтами є багато крупних компаній — “Проктер енд Гембл Україна”, “Крафт Фудз Україна”, “ГласкоСмітКлайн Хелекер Юкрейн” та ін.

По-друге, ряд професійних логістичних компаній, таких як “Kuehne&Nagel”, “Maersk Line” або експедиційна компанія “ТБН Логістик Україна”, поки зосереджені на розробці якогонебудь одного сектора. Статус логістичного оператора, як провайдера 3PL, пропонує велику клієнтоорієнтованість послуги.

Нові види сервісу, що потрібні клієнтові, повинні бути розроблені, забезпечені та надані силами компанії 3PL, але не всі доступні послуги, як наслідок, виявляються потрібними на постійній основі субпідрядників.

В цілому ситуацію на вітчизняному ринку 3PL-аутсорсингу можна розглядати, як оптимістичну. Позитивна динаміка проявляється як у збільшенні кількості клієнтів, що обирають саме цю концепцію купівлі логістичних послуг, так і в зростаючій глибині проникнення аутсорсингу у власні логістичні інфраструктури компаній. Рівень сервісу постійно збільшується, велика кількість провайдерів 3PL сертифікована за системою ISO.

**4PL.** Саме цей рівень розвитку є метою для всіх крупних логістичних компаній світу. За даними Берлінського технічного університету за 2009 р. ринок 4PL склав лише 6 % від загального обсягу логістичних послуг в базових галузях Німеччини, що відповідає обсягу понад 6 млрд EUR.

Проте на вітчизняному ринку вже присутня компанія, в структуру якої введений оператор 4PL — “Метро Кеш енд Кеппі” (“METRO MGL Logistik GmbH”). Але в Україні цей підрозділ не працює, обслуговуючи такі мережі компаній, як “Real”, “Extra”, за кордоном. В Україні ком-

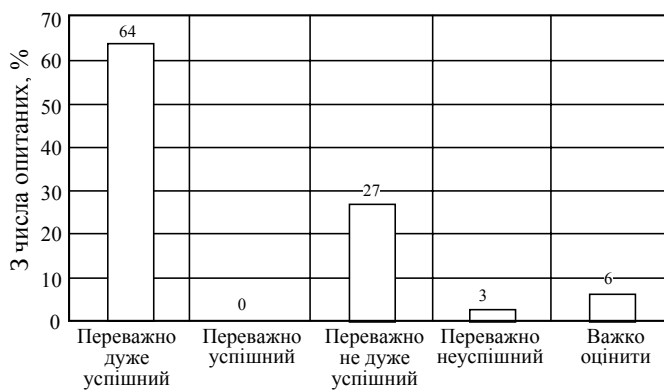


Рис. 3. Успішність аутсорсингових заходів в Західній Європі, 2009 р.

панія “Метро Кеш енд Керрі” використовує систему “stock-on-line” (товар приймається за кількістю і якістю і негайно постачається на прилавок, складське зберігання в системі відсутнє). Отож, факт, що представників провайдерів 4PL немає на українському ринку. Але це також свідчить, що скоро на ринку логістичних послуг з’явиться досвідчений провайдер 4PL.

Основними чинниками, які сьогодні стримують розвиток логістичного аутсорсингу є:

- застарілий автопарк і підхід до формування транспортних мереж;
- застарілі складські площі, до того ж в недостатній кількості;
- “непрозорість” логістичних операцій;
- недосконала законодавча база;
- відсутність належних знань в області логістики та кваліфікованого персоналу;
- завищені ціни на логістичні послуги та високий рівень інфляції;
- сильна політизація господарського середовища;
- чинники недовіри: боязнь втрати контролю, розкриття комерційної таємниці, відсутність знань в області аутсорсингу, небажання скорочення персоналу тощо.

На розвиток логістичного аутсорсингу значно впливають і вимоги вантажовласників.

Вимоги вітчизняних вантажовласників досить прості, проте, враховуючи технічні характеристики складських приміщень, автопарку, відсутність спеціалістів в області логістичного сервісу та загальнодержавних інфляційних тенденцій, важко зробити вибір.

До основних вимог вітчизняних вантажовласників до аутсорсерів можна віднести:

- оператор повинен володіти сучасними складськими приміщеннями з ефективною організацією потоків, виділеними зонами зберігання, приймання, комплектації та відвантаження;
- оператор повинен мати сучасний власний автопарк та розгалужену транспортну мережу, достатній досвід маршрутизації і володіти засобами навігації;
- оператор повинен володіти платформою “електронного складу” (WMS);
- оператор повинен пропонувати конкурентну цінову політику своїх послуг, які в собівартості вантажообігу складають 3...4 %.

Значним ускладненням при прийнятті рішення про аутсорсинг часто є відсутність операторів, які пропонують повний потрібний спектр логістичних послуг в усіх регіонах країни на доступних умовах. На рис. 4 наведений порівняльний аналіз мотивів прийняття рішення про аутсорсинг у західноєвропейських і українських клієнтів [6, 3].

Істотною проблемою є менший досвід логістичних операторів і у зв’язку з цим гірше розуміння процесів, характерних для даної галузі, у порівнянні з операторами, які діють у Західній Європі. Це має велике значення в випадку делегування назовні більш широкого діапазону операцій, а не тільки транспортування, а також складування, комплектування, логістичного консультування тощо.

Наведені дані свідчать про те, що на сьогоднішній день у вітчизняних логістичних компаній мало шансів на виживання серед заявлених на місцевому ринку іноземних операторів. Вони мають величезні масштаби бізнесу і відповідно можливості тиску на невеликих конкурентів за ціною. Так, наприклад, ілюстрацією масштабу є справа “Deutsche Bahn” з купівлі логістичної компанії “BAX Global” більш ніж за 1 млрд EUR, що дозволить їй лише наблизитись до основних конкурентів — “Deutsche Post” та “Kuehne&Nagel” [6]. Можна тільки сподіватись, що вітчизняні оператори зможуть певним чином використати власні сильні сторони, змагаючись із зарубіжними провайдерами. Не оптимістичнішим можна вважати і низький рівень наси-

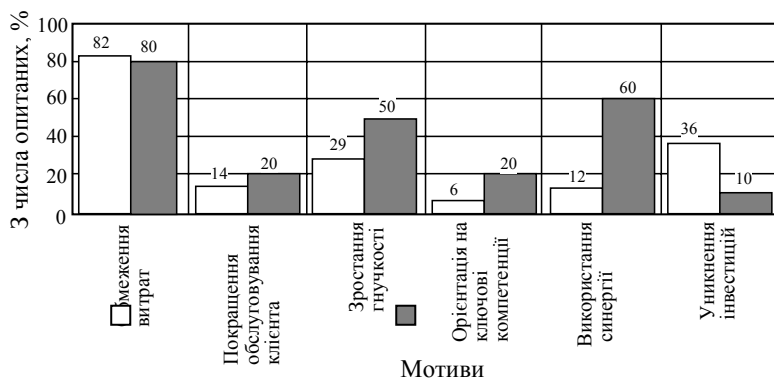


Рис. 4. Мотиви аутсорсингу, порівняльний аналіз, 2009 р.:  
— українські клієнти; — європейські клієнти

ченості ринку логістичних послуг.

Оцінюючи перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні, слід зазначити, що контроль ринку логістичних послуг з боку іноземних операторів буде підштовхувати вітчизняних провайдерів до підвищення якості послуг, набуття гнучкості структури, розвитку систем надання інтегрованих логістичних послуг тощо, що все-таки дозволить досягнути їм рівня 3PL, тобто можна стверджувати, що майбутнє операторів 3PL в країні визначено. Разом з тим, дефіцит висококласних кадрів кваліфікованих логістів, регіональна експансія, зростання конкуренції стимулюватимуть компанії активніше передавати частину логістики операторам.

### Література

1. Simchi-Levi, D. Designing and Managing the Supply Chain / D. Simchi-Levi P. Kaminski, E. Simchi-Levi. — London: N.Y. Cassel — 2001. — P. 311 — 320.
2. Карпенко, Е. Быть ли высокими украинским логистическим операторам? / Е. Карпенко // Food&Drinks. — 2008. — № 8. — С. 80 — 85.
3. Ревуцька, Т. Особливості національного транспортного аутсорсингу / Т. Ревуцька // UkrLogist. — 2008. — № 5. — С. 60 — 72.
4. Крикавський, Є. Логістика: навч. посіб. / Є. Крикавський. — Львів: Вид-во ДУ “Львів. політехніка”, 2005. — С. 215 — 228.
5. Logistics Service Providers Market [Electronic resource] / Meibach Logistics — Frankfurt, 2010 — www.meibach.com. — 10.06.2010
6. Distribution and Transportation [Electronic resource] / Capgemini” — Paris, 2010 — www.capgemini.com. — 20.07.2010
7. Економічне становище України [Електронний ресурс] / Держкомстат України — К., 2010. — www.ukrstat.gov.ua. — 12.07.2010

Рецензент канд. екон. наук, доц. Одес. нац. політехн. ун-ту Окландер Т.О.

Надійшла до редакції 14 лютого 2011р.