

УДК 65.0141:[330.341.1:339.137]

*Бакута А.В., Борисенко Д.В.*

## ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ДВНЗ „Український державний хіміко-технологічний університет”, м. Дніпропетровськ  
Запорізька державна інженерна академія

В статті проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення поняття «аутсорсинг». В результаті аналізу та узагальнення досліджень науковців окреслено економічну сутність терміну. Підкреслено, що аутсорсинг є методом оптимізації діяльності підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному виді діяльності та передачі непрофільних функцій та корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям. Висвітлено питання застосування інструментів аутсорсингу як нового методу в управлінні вітчизняними підприємствами для підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Окреслено місце логістичного аутсорсингу в управлінні господарською діяльністю підприємства, спрямованою на оптимізацію витрат, пов'язаних не лише з виробництвом, а й з постачанням, складуванням та збутом продукції. Розглянуто переваги від передачі логістичних функцій підприємств логістичному провайдеру. Підкреслено, що логістичний аутсорсинг, окрім зниження логістичних витрат, сприяє раціональному розподілу ресурсів підприємства між тими видами діяльності, які є конкурентоздатними і в яких у підприємства є певні переваги: технологія, спеціальне устаткування, підготовлені кадри.

**Ключові слова:** аутсорсинг; конкурентоспроможність; логістичний провайдер; виробнича кооперація; зовнішні спеціалізовані фірми; оптимізація витрат; інноваційна модель розвитку; непрофільні функції; бізнес-процеси; логістичний аутсорсинг.

### *Вступ*

Жорстка конкурентна боротьба, в умовах якої працюють сучасні підприємства, стимулює керівництво підприємств до пошуку нових резервів підвищення конкурентоспроможності. Використання традиційних методів управління не може забезпечити значні конкурентні переваги. Перед менеджментом підприємств стоїть завдання пошуку таких форм організації бізнесу, які б відповідали вимогам сучасної економіки до господарюючих суб'єктів.

### *Постановка проблеми*

Як свідчить досвід провідних країн світу, серед резервів конкурентоспроможності все більш вагоміше значення починає мати використання інструментів логістичного аутсорсингу. Але таке твердження не є аксіомою і потребує обґрунтувань. Потребують узагальнення наукові дослідження з визначення економічної сутності аутсорсингу; з визначення можливостей логістичного аутсорсингу як інноваційного

методу управління діяльністю господарюючих суб'єктів з метою підвищення рівня конкурентоспроможності.

### *Результат досліджень*

Тема аутсорсингу найбільш повно розкрито в працях західних науковців Жан Луї Бравара та Роберта Моргана [2]. Великий внесок у розвиток концепції аутсорсингу зробили російські вчені: Б. Анікін, І. Руда [1]. Багато питань з цієї тематики розглянуто і в дослідженнях українських науковців: [5–10]. Але недостатньо розкрито економічна сутність аутсорсингу, його основні переваги та недоліки. Поза увагою дослідників залишилися проблеми, пов'язані з оцінюванням ефективності використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг.

Відмінністю ХХ століття є розвиток конкуренції, як основної рушійної сили глобалізації економіки та її переходу на якісно новий рівень, що в поєднанні з іншими факторами спричинило появу нової концепції в управлінні бізне-

сом – аутсорсингу, який починає дедалі мати вагоміше значення серед резервів конкурентоспроможності.

Суть аутсорсингу практично в усіх сучасних наукових працях і словниках трактується як «зовні», тобто за межами.

В [8] сутність аутсорсингу визначена як підвищення ефективності роботи компанії за рахунок передання не тільки деяких функцій, але й бізнес-процесів для виконання зовнішніми організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації зусиль на основному виді діяльності.

Б.А. Анікін [1] розкриває сутність аутсорсингу та феномен його розповсюдження, звернувшись до творчого та практичного життєвого шляху великого менеджера Генрі Форда, який практично за 12 років (1909–1921 рр.) перетворив крихітну компанію в велетенську галузь. В 1921 році компанія Ford Motors контролювала 56% світового ринку легкових автомобілів. Однак вже в 1927 році лідером на світовому ринку автомобілів стає компанія General Motors, яка до цього часу залишається однією з найпотужніших компаній світу. Великий менеджер Генрі Форд був переможений не менш великим менеджером Альфредом Слоуном-молодшим. З перших кроків Г. Форд мріяв про абсолютно самодостатню промислову імперію. Він побудував велетенський промисловий комплекс з власним портом та мережею залізниць і шосейних доріг. Форд контролював рух своєї продукції протягом всього її життєвого циклу. Він створив першу у світі багаторівневу вертикально інтегровану компанію. З часом Форд прийшов до висновку, що спеціалізовані фірми виконують важливі функції ніяк не гірше, ніж його власний управлінський апарат, а по якості виконуваних робіт та витратах такі фахівці дуже часто залишали позаду власні підрозділи компанії Г. Форда. Незалежні фірми стали повноцінними учасниками постачально-збутової мережі Форда, а пріоритети в корпоративній стратегії змістились від контролю на основі власності до контролю на основі управління партнерськими відносинами. Однак Генрі Форд запізнився зі своїми висновками.

Альфред Слоун розробив і реалізував проєкт з завоювання американського автомобільного ринку в той час, як у світі панував Генрі Форд. Новацією у проєкті Слоуна стала методологія аутсорсингу, яку він застосував за 70 років до появи цього терміну в науковій літературі в 1990 роках. Реорганізована компанія General Motors мала крупну та потужну групу управління, а багато фахівців отримали право самостійно приймати важливі рішення. В основу організації виробництва Слоун поклав метод кооперації

вузкоспеціалізованих виробництв, як усередині компанії, так і за її межами.

Те, що Слоун на практиці випередив розвиток теорії аутсорсингу, свідчить про нерозривний зв'язок науки та практики. Звичайно, фундаментальна наука випереджає практику, але інколи практичні проблеми та їх вирішення випереджають теоретичні розробки і сприяють різкому розвитку науки.

Досвід зарубіжних країн, в економіці яких використання концепції аутсорсингу набуло широкого розповсюдження, свідчить про створення умов для переходу аутсорсингу на якісно новий, стратегічний рівень, який поширився і на виробничу функцію. Більшість світових лідерів автомобілебудування займаються тільки розробкою нових моделей, кінцевим складанням і просуванням торгових марок автомобілів, тоді як виробництво комплектуючих і дрібно-вузлове складання відбувається на заводах, що не входять до структури компанії.

Українські підприємства [8] не використовують повною мірою переваги аутсорсингу і передають стороннім організаціям другорядні функції.

Підходи до визначення сутності аутсорсингу сформувались історично. Перший підхід виник раніше і передбачав можливість зменшення витрат компанії. Виникнення другого підходу пов'язане з теорією конкуренції та концепцією конкурентних переваг.

Спочатку зусилля підприємств були спрямовані переважно на зниження собівартості виробництва одиниці продукції, сьогодні важливо зниження витрат, пов'язаних з постачанням та збутом. Підвищені закупівельні ціни, несвоєчасне виконання замовлень виробничих підрозділів, непрозоре складське господарство, великі запаси матеріалів та обладнання на складах породжують проблему неліквідів. Ця сфера тісно пов'язана з транспортом: часто на вітчизняних підприємствах відсутні сучасні транспортні засоби, які б відповідали світовим стандартам, спостерігається відсталість інфраструктури транспорту [4].

Використання традиційних методів управління не може забезпечити значні конкурентні переваги. Перед менеджментом підприємств стоїть завдання пошуку таких форм організації бізнесу, які б відповідали вимогам сучасної економіки до господарюючих суб'єктів.

Істотний нереалізований потенціал зниження витрат і поліпшення якості поставок, а відповідно, і підвищення конкурентоспроможності підприємств вміщує у собі аутсорсинг та логістичний аутсорсинг зокрема.

Аутсорсинг є способом оптимізації діяльності промислового підприємства за рахунок

концентрації зусиль на основному предметі діяльності та передачі непрофільних функцій та корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям. Принцип або формула аутсорсингу достатньо проста та зрозуміла: «залишити собі лише те, що я роблю краще за інших, передати зовнішньому виконавцю (надійному та професійному партнеру) все те, що він зробить краще за мене» [9].

Аутсорсинг необхідно розглядати як конкурентну стратегію, що стимулює інноваційний розвиток підприємства, один з перспективних способів підвищення рівня впровадження інновацій, а отже – і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, якщо розглядати його з позиції залучення зовнішніх ресурсів. Аутсорсинг – це сучасна форма ділових відносин, пов'язана з розвитком спільного підприємництва й кооперації та базована на довгострокових, стратегічних рішеннях. Всі основні ознаки аутсорсингу – стратегічний характер прийняття рішень, тривалість партнерських відносин, добровільність і високий рівень довіри дають змогу розглядати його як одну з перспективних форм стратегічного розвитку бізнесу.

Журнал «Wired» у своїй «Енциклопедії нової економіки» визначив аутсорсинг як нову стратегію управління. На думку автора, це визначення доцільне, адже аутсорсинг не є простим видом партнерства, оскільки його впровадження передбачає певну реструктуризацію внутрішніх корпоративних процесів і зовнішніх зв'язків суб'єкта господарювання.

Сьогодні, коли пропозиція усюди перевищує попит, менеджери підприємств орієнтуються на забезпечення оптимізації процесів постачання, транспортування, складування та збуту, делегувавши ці бізнес-процеси «третьій стороні», що надає послуги з логістичного аутсорсингу.

Саме концепція логістичного аутсорсингу містить у собі значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Передача логістичних функцій зовнішній компанії на правах аутсорсингу дозволить підприємствам підвищити оперативність виконання замовлень, спростить документообіг, облік операцій з товарами, прискорить рух товарно-матеріальних потоків, забезпечить безперебійний процес постачання–збут.

Передача логістичних функцій підприємства спеціалізованій фірмі дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку завдяки:

Зростанню ефективності:

– скорочення операційних витрат – (перехід від постійних до змінних витрат) – в разі,

якщо підприємство самостійно займається логістикою, результатом будуть фіксовані витрати (наприклад, на підтримку складів, транспортного парку), розмір яких не залежатиме від загального товарообігу, в той час як аутсорсинг комплексного логістичного обслуговування дозволяє досягнути скорочення витрат;

– скорочення інвестицій в сфері логістики (склади, транспортний парк та співробітники) забезпечує більшу ефективність та гнучкість діяльності компанії.

Підвищенню якості:

– вища якість ринкового обслуговування та економія часу – швидші та своєчасні доставки товарів, гнучкість логістичних рішень залежно від потреб клієнтів, професійне управління ресурсами, детальний контроль.

– сучасні логістичні рішення – з огляду на ринкові тенденції, завдяки глибшому розумінню логістичних процесів та власним ноу-хау логістичного оператора.

Досвідчений та професійний логістичний оператор створює імідж компанії та гарантує надійність та безпеку.

Передавши функції логістики зовнішнім структурам, підприємства можуть зосередитись на основних задачах, позбавляться проблем підбору спеціалістів з логістики, зменшать витрати.

На основі досліджених публікацій в таблиці надано переваги від впровадження логістичного аутсорсингу.

Автор поділяє точку зору Е.Г. Багірова [10], І.Є. Матвія [6], Л.О. Лігоненко [9], що в Україні не існує належного оператора з надання послуг з логістичного аутсорсингу: часто підприємства співпрацюють з декількома операторами, оскільки немає оператора, який надавав би весь спектр логістичних послуг, як це відбувається в європейських країнах та США.

Провайдери логістичних послуг за ступенем інтегрованості з бізнесом замовника, кількості логістичних функцій, що реалізуються, а також рівнем доступу до міжнародних ринків збуту, поділяються на три основні групи:

1) вузькоспеціалізовані логістичні посередники, що пропонують аутсорсинг окремих задач.

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 всього ланцюга розподілу

3) 4PL – провайдери (Fourth Party Logistics Providers) – це логістичні інтегратори повного циклу, тобто компанії, які використовують системний підхід до управління всіма логістични-

Переваги від використання концепції логістичного аутсорсингу

Вигоди	Характеристика
Основне виробництво. Спеціалізація	Концентрація на основній діяльності, найбільш рентабельної для підприємства; Підвищення якості комплектуючих; Зниження загальних витрат за рахунок відсутності заготівельного та допоміжно виробництва; Вивільнення дефіцитного устаткування та висококваліфікованої робочої сили для роб над ресурсномісткими операціями.
Економічного та фінансового характеру	Оптимізація структури витрат; Зменшення витрат логістики; Скорочення витрат на персонал і приміщення; Зменшення адміністративних витрат; Зменшення фінансових та виробничих ризиків.
Ринкові відносини	Вирішення проблем функціонування й розвитку в ринковій економіці завдяки зменшенні витрат.
Гнучкість	Здатність гнучко реагувати на ринкові зміни і внутрішні проблеми компанії; Підвищення гнучкості внаслідок використання вивільненого потенціалу; Швидко адаптуватися до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати.
Організаційного характеру	Спрощення організаційної структури; Скорочення штату працівників.
Нове виробництво (інновації)	Зосередження на розробці нових продуктів і послуг, поліпшення якості продукції послуг; Диверсифікація діяльності внаслідок використання потенціалу, що вивільнився.
Інвестування	Домогтися підвищення ефективності діяльності промислової компанії без велик інвестувань у високовартісні технології; Мінімізація інвестицій в логістику.
Обслуговування клієнтів	Якісний стандартизований сервіс; Покращення обслуговування клієнтів; Удосконалення якості товарів та послуг; Можливість працювати за гнучким графіком; Впровадження новітніх технологій; Завдання аутсорсингу можна ускладнити або спростити відповідно до поточних вимог.

Примітка: складено автором на основі праць [1–5,8,10]

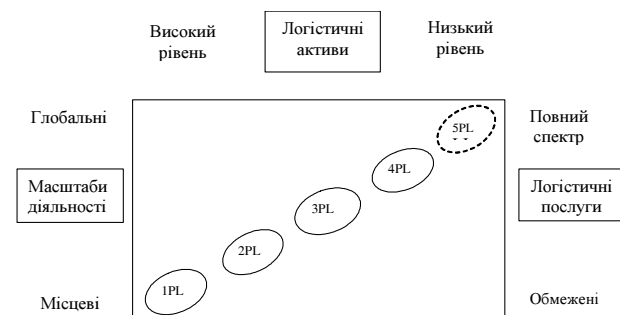
ми бізнес-процесами замовника та координують дії компанії і її ключових контрагентів в ланцюгу поставок. В цьому випадку клієнт тільки виробляє продукцію та займається маркетингом, а всю логістику віддає до рук професіоналів [6].

На ринку логістичних послуг відомий ще один тип провайдерів – 5PL-провайдери, які надають логістичні послуги з електронної комерції та здійснюють управління всіма компонентами ланцюга поставок за допомогою електронних засобів інформації.

Головною вигодою для підприємств, які передають свої логістичні функції операторам 3PL, є зменшення витрат логістики, звільнення капіталу, збільшення гнучкості, покращення обслуговування споживачів. Замість постійних витрат, які обтяжують підприємство незалежно від потреб, з'являються змінні витрати, які дають змогу пристосуватися до сезонних змін у попиті. Звільнений капітал можна використати по-іншому, наприклад, здійснити більші інвестиції у нові технології.

Оператор 5 PL відрізняється від операторів

3 PL та 4 PL своєю цільовою аудиторією, а саме: оператор 5 PL обслуговує Internet-споживача. Оператор 5 PL може задовольнити потреби споживача, діючи як посередник між клієнтом та оператором 4PL, а може і сам виконувати функції оператора 4 PL. Оператору 5 PL властиве: надання широкого спектра послуг; низький рівень логістичних активів; глобальні масштаби діяльності (рисунок).



Позиціонування логістичних операторів [3]

Але, поряд з перевагами аутсорсингу логі-

стичних послуг, існує низка ризиків і недоліків, які виникають, коли підприємства передають логістичні функції третій стороні як самостійному суб'єкту господарювання;

– передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки»;

– ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань та досвіду надання функції, що передається на аутсорсинг;

– у випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера або налагодження виконання даної функції власними силами;

– вірогідність монополізації ринку відповідних послуг окремими аутсорсерами;

– недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;

– складність у досягненні зниження витрат (великі тарифні ставки);

– зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими аутсорсеру.

Мінімізувати або навіть повністю уникнути цих ризиків та недоліків дозволить створення логістичного провайдера, який обслуговуватиме підприємства однієї галузі певного регіону та буде підконтрольним цим підприємствам.

Цей висновок підтверджується думкою відомого вітчизняного науковця – фахівця з логістики Крикавського Є.В., який стверджує, що у багатьох випадках рентабельно користуватися зовнішніми, спеціалізованими засобами, не відмовляючись при цьому від управління ними. У цьому випадку управління зовнішніми засобами повинно зводитися до спільного із зовнішнім оператором визначення цілей, розроблення відповідної тактики, а також встановлення ключових показників, які допоможуть орієнтуватися у поточній ситуації, а також уможливають проведення необхідних коригуючих дій.

#### **Висновки**

Процеси інтеграції та кооперації, зростаючі запити споживачів спонукають підприємства, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку, до застосування логістичного підходу в управлінні діяльністю, а також використовувати такий інструмент як логістичний аутсорсинг. Використання принципів аутсорсингу на вітчизняних підприємствах може значно підвищити ефективність їх роботи та відкрити нові можливості для розвитку горизонтальних взаємозв'язків та взаємовигідного співробітництва, суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств в умовах сучасного економічного середовища.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособ. – М.: ИНФРА, 2009. – 320 с.

2. Бравар Жан-Луї, Роберт Морган. Ефективний аутсорсинг: Розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 288 с.

3. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навч. посіб. – Львів: Вид-во Національного ун-тету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.

4. Бакута А.В. Аутсорсинг – основа співробітництва логістичних центрів з промисловими підприємствами на шляху до оптимізації витрат // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – Вісник Приазовського державного технічного ун-тету. – 2011. – Том 3. – С.252-257.

5. Кузнецова Ю.В. Различные формы взаимодействия в рамках применения модели аутсорсинга // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 38 (203) – С.51-55.

6. Матвій І.Є. Тенденції використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні // Дрогобицький державний педагогічний ун-тет ім. Івана Франка. – 2008. – С.169-175.

7. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу // «Логістика». – 2007. – № 6. – С.37-39.

8. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації // Економіка України. – 2009. – № 7. – С.16-24.

9. Лігоненко Л.О., Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6(48). – С.115-125.

10. Багіров Д.Е., Лисенко Д.Е., Бугас Д.Н. Особливості логістичного аутсорсингу в Україні // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 4 (16). – С.112-118.

Надійшла до редакції 17.11.2014  
Рецензент д.е.н., проф. А.М. Ткаченко

## **АУТСОРСИНГ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД В УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Бакута А.В., Борисенко Д.В.**

*В статье проанализированы подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия «аутсорсинг». В результате анализа и обобщения исследований ученых обозначена экономическая сущность термина. Подчеркнуто, что аутсорсинг является методом оптимизации деятельности предприятия за счет концентрации усилий на основном виде деятельности и передаче непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям. Обобщен опыт развития ведущих стран мира, который доказывает, что повышение уровня конкурентоспособности экономики может быть достигнуто путем перехода на инновационную модель*

развития, одной из которых является такая конкурентная стратегия как аутсорсинг. Освещен вопрос использования инструментов аутсорсинга как нового метода в управлении отечественными предприятиями для повышения уровня их конкурентоспособности. Обозначено место логистического аутсорсинга в управлении хозяйственной деятельностью предприятия, направленной на оптимизацию затрат, связанных не только с производством, но и со снабжением, хранением и сбытом продукции. Рассмотрены преимущества от передачи логистических функций предприятий логистическому провайдеру. Подчеркнуто, что логистический аутсорсинг, кроме снижения затрат, способствует рациональному распределению ресурсов предприятия между теми видами деятельности, которые конкурентоспособны и у которых есть определенные преимущества: технология, специальное оборудование, подготовленные кадры.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; конкурентоспособность; логистический провайдер; производственная кооперация; внешние специализированные фирмы; оптимизация затрат; инновационная модель развития; непрофильные функции; бизнес-процессы; логистический аутсорсинг.

#### OUTSOURCING AS AN INNOVATIVE METHOD IN THE MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISE A COMPETITIVENESS

*Bakuta A.V., Borysenko D.V.*

*It was analyzed the approaches of home and foreign scientists as for definition the meaning of "outsourcing". In the result of analysis and generalization of scientists' researches the economic meaning of term was outlined. It was underlined that outsourcing is the method of optimization of enterprise's activity in account of concentration of efforts according to the main kind of activity and transmission of unprofile function and corporative roles to external specialized companies. It was summarized the experience of development of leading world's*

*countries which proves that raising of the level competitiveness of economy can be achieved by the way of taking innovate model of development, one of the which is such a competitive strategy as outsourcing. The question of using of logistics tools as a new method in management by home enterprises for level increasing of their competitiveness was reflected. The place of logistic outsourcing in the management of activity of enterprise was pointed out which is directed to optimization of expenditure not only with production but also with supplying. Distribution and realization. It was determined the advantages of transmitting logistic functions to enterprises of logistics provider. It was underlined that logistics outsourcing besides lowering expenditure promotes rational distribution of resources of enterprise between those kinds of activity which are competitive and have concrete advantages: technology, special equipment, prepared personnel.*

**Keyword:** outsourcing; competitiveness; logistics provider; industrial co-operation; external specialized firms; optimization of expenditure; innovative model of development; unprofile functions; business-processes; logistics outsourcing.