

## РОЗВИТОК ЛОГІСТИКИ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ: ПИТАННЯ ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ, ОСВІТИ

© Чухрай Н.І., 2005

Аналізуються сучасні тенденції розвитку європейського та вітчизняного ринку логістичних послуг. Досліджується аутсорсинг як ключовий чинник розвитку сучасної логістики. Розглянуті основні відмінності між ланцюгом поставок та логістичною мережею. На закінчення автор окреслює основні напрями підготовки сучасних менеджерів з логістики.

The contemporary development tendencies of the European and Ukrainian market have been analyzed. Outsourcing as a crucial factor of the logistic development has been investigated in the paper. The main differences between the chain supply and logistic net have been explained. At the end the author points at the main ways of preparing the modern managers of logistics.

**Постановка проблеми.** Сучасні мегатенденції світового економічного простору та процеси ринкової трансформації, які активно проходять на вітчизняному ринку, зумовлюють необхідність зміни підходів і принципів в організації та управлінні господарською діяльністю загалом та логістикою зокрема. Великі можливості забезпечує вивчення досвіду розвинених країн, які мають вагомий напрацювання у сфері логістичного управління.

Водночас, як свідчить практика реформування української економіки, інструменти, які успішно використовують в практиці підприємництва розвинених країн, не завжди адекватно спрацьовують на вітчизняному ринку. Саме це зумовлює необхідність дослідження теоретичних засад та практичних особливостей розвитку логістики в умовах українського ринку та актуалізує тематику цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх публікацій стосовно сучасних тенденцій, які відзначаються в логістиці, доводить дедалі більший інтерес насамперед практиків, а також науковців до вивчення світового досвіду логістичного управління та розробки практичного інструментарію вирішення конкретних логістичних завдань. Зокрема, про це свідчать роботи відомих зарубіжних вчених, а саме праці Г. Пфоля, Д. Ламберта, М. Хрістофера, Дж. Ландлеу, Дж. Лалонде, а також українських фахівців, зокрема, Є. Крикавського, В. Николайчука, інших вчених.

Істотне зацікавлення до розв'язання питань логістичного характеру в Центральній та Східній Європі підтверджується активним проведенням у поточному році виставок, конференцій та семінарів на логістичну тематику. Йдеться зокрема про Конгрес EUROLOG (м. Будапешт); Загальнопольський логістичний конгрес (м. Познань), Московський міжнародний логістичний форум; інші заходи.

Водночас питання особливостей розвитку вітчизняного ринку та адаптації відомого логістичного досвіду до вітчизняних умов функціонування українського ринку ще недостатньо опрацьовані і вимагають додаткових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Дослідження проблем теоретичних засад та практичних особливостей розвитку логістики на вітчизняному ринку зумовлює постановку таких задач:

- виявлення основних передумов розвитку логістики в умовах трансформації економіки України;

- обґрунтування ролі аутсорсингу як ключового чиннику розвитку логістики в Україні та Європі;

- дослідження перспектив трансформації логістичних фірм у логістичних операторів;
- виявити напрямки бізнес-освіти менеджерів з логістики.

У цьому аспекті викладений нижче матеріал до певної міри буде відповіддю на ці питання.

## **Виклад основного матеріалу**

### **1. Передумови розвитку логістики на вітчизняному ринку**

Економічний розвиток України супроводжується динамічними явищами у всіх сферах народного господарства. Закінчується формування вітчизняного ринку вантажоперевезень, відбуваються інтеграційні процеси у сферах постачання, виробництва і продажу, активно розвиваються роздрібні торговельні мережі тощо.

Безперечно, що найактивніше інтеграція в Україні відбувається насамперед у сфері торгівлі. На зміну мілким роздрібним торговцям приходять супермаркети, вертикальна інтеграція яких призводить до встановлення розподільних центрів торгівлі, які працюють безпосередньо з виробниками. Це, своєю чергою, призводить до зменшення кількості та об'єднання незалежних гуртових підприємств. Ринок торгівлі в Україні, а особливо ринок роздрібною торгівлі динамічно змінюється, все більше відмовляючись від постсоціалістичних методів торгівлі і переходячи до сучасніших, цивілізованих торговельних форматів у вигляді великих торговельних комплексів. Темпи зростання інвестицій в торгівлю, левову частку з яких становить іноземний капітал, становлять сьогодні 45 % в рік, а в перспективі можуть вирости до 50 % [1, с. 30].

Зокрема, на український ринок виходить німецький концерн METRO AG, який входить у четвірку світових операторів у форматі METRO Cash & Carry. У планах концерну відкрити у 2003 р. перший магазин в Києві, а упродовж трьох наступних років – ще п'ять торгових комплексів в столиці та Харкові, Одесі, Дніпропетровську та Донецьку. METRO планує інвестувати у цей проект 100 млн. євро [2, с. 8]. Фактично Україна стала ювілейною 25-ю країною на карті керівництва METRO. Останні заяви компанії METRO Cash & Carry Ukraine свідчать про наміри до 2005 р. побудувати у Львівській області два центри гуртової торгівлі вартістю 200 млн. грн. [3, с. 8].

Одна з найпотужніших російських мереж універсамів “Патерсон” виходить на український ринок, плануючи інвестувати упродовж двох років 50 млн. доларів і вже через 2 – 2,5 року зайняти близько 10 % вітчизняного ринку [3, с. 8]

Дещо повільніше, але відбувається консолідація виробничих підприємств, які насамперед продукують споживчі товари. Зокрема, у 2004 р. ВАТ “Галактон” і корпорація “Фанні” прийняли рішення про об'єднання в молочний холдинг “Юнимилк Україна”, яка стане першою за розміром компанією з виробництва молочної продукції в Україні. За прогнозами фахівців частка українського ринку молочних продуктів холдингу може становити близько 19 % [4, с. 5]. Ще одним прикладом концентрації у сфері виробництва є придбання мультинаціональним гігантом “Procter & Gamble” (США), який володіє понад 20 % ринку синтетичних мийних засобів (МЗ) в Україні, контрольного пакета акцій турецького СП “Ольвія – Бета”, а саме українські виробничі потужності, дистрибуційну мережу та відомі торгові марки Gala, Dax, Lotos-Dax, які у сумі дають 40 % продажів вітчизняного ринку МЗ [5, с. 60]. Список таких консолідацій виробників, що діють на вітчизняному ринку, можна продовжити.

Вищеописані процеси зумовлюють необхідність формування складних мереж підприємств і систем поставок товарів. Важливість управління цими системами у межах ланцюгів поставок на національному та міжнародному рівнях, а також концентрація підприємств на ключових компетенціях пояснюють надзвичайне зростання значення логістичних послуг як на макро-, так і на мікрорівнях.

Всі ці процеси відбуваються і на європейському ринку, правда на дещо вищому рівні. Водночас явище консолідації притаманне і самому ринку логістичних послуг. Аналізуючи динаміку розвитку європейського ринку логістичних послуг, можна зауважити істотне щорічне зростання, а у найближчі п'ять років фахівці прогнозують 6 % щорічне зростання ринку [6, с. 13].

Зокрема, на логістичному ринку в Європі сумарна частка п'яти найпотужніших підприємств з найбільшим оборотом становить 23 % [7, с. 10]. В подальшій перспективі саме ті логістичні оператори, які функціонують в логістичних мережах світового масштабу або підприємства, які розширюють свою діяльність через поширення або створення спільних підприємств, зможуть гнучко реагувати на потреби клієнта, працюючи без територіальних обмежень. На нашу думку, після фази концентрації на логістичному ринку можна очікувати створення олігополістичних структур, які будуть контролювати ситуацію на європейському логістичному ринку.

Вивчаючи сучасну ситуацію на логістичному ринку, можна стверджувати про існування в Європі низки основних тенденцій, висвітлених нижче.

## 2. Аутсорсинг як ключовий чинник розвитку сучасної логістики

На сучасному етапі все більшої ваги в логістичній практиці європейських підприємств набирає аутсорсинг – передавання права на виконання логістичних послуг сторонній організації (підряднику). Еволюцію розвитку ринку логістичних послуг та розвитку ринку аутсорсингу в Європі наведено у табл.1. Можна стверджувати, що спостерігається стабільне зростання кола послуг, виконуваних постачальниками логістичних послуг (див. рис. 2), а на 2003–2007 рр. фахівці прогнозують щорічне зростання ринку аутсорсингу в Європі на 9% [6, с. 11].

Таблиця 1

### Еволюція зростання ролі аутсорсингу в логістиці Європи

1970–1980	Транспортування, складування
1980–1990	Логістика як багатогранна функція – Оптимізація міжнаціональних зв'язків
1990–2000	Побудова / оптимізація ланцюгів доданої вартості (CRM)
2000–2010	Інтернаціоналізація ланцюгів доданої вартості, зростання обсягів послуг та контрактної логістики

Джерело: [6, с. 10].

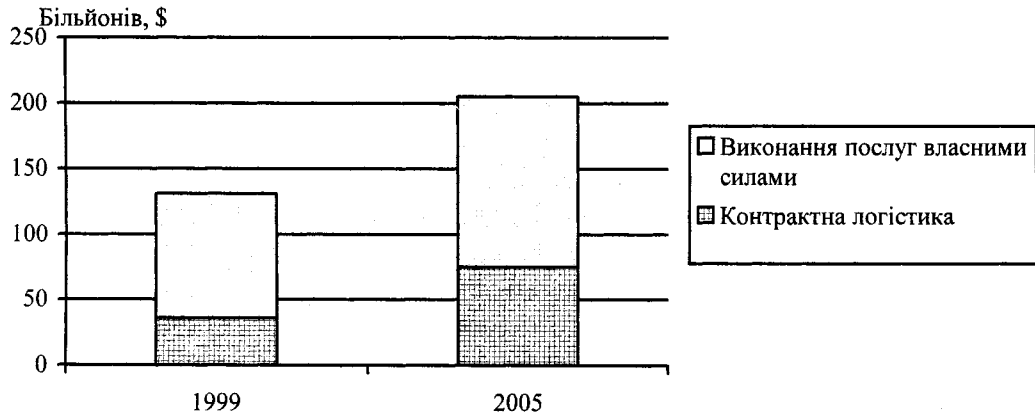


Рис. 1. Аутсорсинг як ключовий чинник розвитку в логістиці

Джерело: [6, с. 10]

Загалом результати досліджень зарубіжних дослідників свідчать про ефективність діяльності логістичних послугонадавачів. Так, понад 60 % із 200 опитаних в Європі фірм вважають послуги з аутсорсингу успішними, водночас третина з респондентів залишається або незадоволеною отриманими логістичними послугами, або неспроможні їх оцінити (див. рис. 2).

В Україні аутсорсинг розвивається не так активно, що пояснюється цілою низкою причин, найпоширенішими серед яких є:

- недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;
- відсутність у управлінського персоналу стратегічного бачення;
- складність у досягненні зниження витрат;

- зростання цін після встановлення співпраці;
- зниження можливості впливу та контролю над функціями, переданими послугонадавачу;
- відсутність консультативних можливостей, які спираються на знання, тощо.



Рис. 2. Успішність аутсорсингу логістичних послуг в Європі  
Джерело: [6, с. 11]

Водночас, можна відзначити поодинокі приклади ефективного використання аутсорсингу у сфері логістики. Наприклад, в Україні спостерігається тенденція до створення потужних підприємств, які спеціалізуються на наданні послуг у сфері збереження та переробки вантажів (митні та складські термінали) та передача логістики до рук професіоналів. В Європі така послуга достатньо розвинена: загалом існує багато потужних складських терміналів місткістю 50–60 тис. палето/місць [8, с. 46]. В Росії склади загального користування вже з'являються в Москві і Санкт-Петербурзі, в потужних промислових центрах і транспортних вузлах. Російські експерти відзначають динамічну еволюцію ринку складської поверхні, зокрема значне зростання попиту, майже подвійне перевищення попиту над пропозицією, значне зростання орендної плати за складську поверхню, істотний попит на сучасні об'єкти високого класу [9, с. 34].

В Україні в подібних послугах зацікавлені підприємства Києва, Одеси, Дніпропетровська, Донецька, Харкова, Львова та морські порти. Водночас пропозиція є незначною. Одним з учасників ринку складських послуг є компанія “Українські вантажні кур’єри” (скорочено УВК), яка була заснована у 2001 р. на базі відділу логістики потужного холдингу, що включав у себе фірми “Вертикаль”, “Меркурій+8”, “М-15”, “Паралель” – імпортерів та ексклюзивних марок Wrigley, Ferrero, SC Johnson, Johnson & Johnson, Lotus, LD для створення ефективної логістичної організації та забезпечення якісного обслуговування брендів вищеназваних партнерів, а також пропозиції на ринку України логістичних послуг високого рівня [10, с. 40]. Виконавчий директор компанії стверджує: “...у лютому 2003 р. ми відкрили свою складську базу біля Києва. Бажаючих користуватись цим складом багато, оскільки комплексів такого рівня в Україні просто немає. Ми повинні притримувати деякі площі для потужних потенційних клієнтів...” [10, с. 42].

Побудова вітчизняних складських терміналів буде найхарактернішою для регіонів України, де утримання власного складу пов'язано з великими витратами та існує значна кількість потенційних клієнтів. Очевидно, такий шлях розвитку складської логістики поряд з осучасненням наявних складів та побудовою нових сучасних складів притаманний насамперед для потужних підприємств, яким регулярно потрібні великі обсяги послуг із зберігання та які є чутливими до збоїв у логістичних ланцюгах постачання та збуту, а, отже, збоїв на складах.

Загалом із розвитком вітчизняного ринку логістичних послуг, збільшенням кількості потенційних споживачів та підвищенням якості логістичного обслуговування можна очікувати зростання ролі контрактної логістики у діяльності вітчизняних підприємств.

### **3. Перспективи трансформації логістичних фірм у логістичних інтеграторів**

Ще однією важливою ознакою сучасних тенденцій в логістиці є еволюція логістичних фірм в напрямку їх трансформації в логістичних операторів.

На вітчизняному ринку не так активно, як на зарубіжних, але також відбувається трансформація окремих логістичних структур у логістичних операторів, які займаються наданням комплексу логістичних послуг. Яскравим прикладом такої трансформації є вищезгадана компанія УВК принципи роботи якої компанія трактує так: "...УВК надає саме логістичні послуги. Для деяких клієнтів ми організуємо перевезення, для других – складування, а для третіх – весь комплекс послуг, включаючи митне оформлення вантажів...". Отже, можна констатувати, що компанія УВК сьогодні готова до розв'язання широкого спектра завдань в галузі логістик і сьогодні пропонує широкий асортимент логістичних послуг на ринку України.

Загалом, хоча кількість логістичних операторів ще не зовсім відповідає потребам вітчизняного ринку, цей процес активно відбувається і можна прогнозувати подальшу його активізацію. Одночасно спостерігається вихід потужних логістичних операторів світового масштабу на український ринок, наприклад, фірми RABEN, прихід яких спровокує загострення конкуренції та розширення кола пропозиції.

Водночас сучасна логістична теорія передбачає появу нової моделі бізнесу, а саме йдеться про концепцію 4-PL (*Fourth Party Logistics Provider*), сутність якої полягає у трансформації ролі логістичного оператора у віртуального логістичного інтегратора. Логістичний інтегратор як партнер надавачів логістичних послуг відіграє роль інтегратора у ланцюгу поставок, не володіючи основними засобами логістичної інфраструктури. Деякі зарубіжні автори [6, с. 10] трактують поняття "4-PL" так: "... це інтегратор, який монтує засоби, потужності та технології, які знаходяться у власності власної чи сторонньої фірми з метою проектування, побудови і реалізації комплексного розв'язання ланцюгів поставок...". У інших визначеннях оператор 4-PL – це логістичний постачальник нематеріальних послуг.

Для реалізації цих завдань логістичний інтегратор повинен насамперед відрізнитись ключовими компетенціями у сфері інформаційних технологій і комунікацій та мати значний досвід діяльності у відповідній галузі. Можна відзначити такі основні характеристики логістичного оператора рівня 4-PL:

- поставка комплексних послуг (інформаційні / інтеграційні послуги);
- висока кваліфікація кадрів;
- спеціалізація: логістика, консультування, знання ІТ;
- розв'язання проблем для цілих ланцюгів створення доданої вартості;
- досконале розуміння проблем клієнта; високий рівень індивідуалізації послуги, побудова довіри та лояльності з боку клієнта.

Серед європейських науковців існують різні думки щодо ефективності діяльності "віртуального логістичного постачальника" у майбутньому. Узагальнено, можна очікувати, що логістичні інтегратори будуть орієнтуватись на стратегію цінового лідерства, оскільки зможуть вибрати із пропозиції на ринку найбільш відповідну та ефективну пропозицію. Своєю чергою, логістичні постачальники з власними потужностями намагатимуться завоювати лідерство у сфері якості, оскільки мають змогу безпосередньо виконати послугу, мають більше інформації щодо напрямів удосконалення якості послуг, ніж віртуальний надавач логістичних послуг.

### **4. Еволюція концепції ланцюга поставок в контексті розвитку партнерських стосунків**

Останнє десятиліття концепція ланцюга поставок стала надзвичайно популярною серед широкого кола науковців та набула практичного значення в багатьох видах діяльності. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в практичній діяльності багатьох фірм дало змогу зміщувати увагу логістів "від запасів до інформації", що сприяло формуванню

ланцюгів поставок. Деякі зарубіжні дослідники, зокрема М. Крістофер [11, с. 140] наголошують на входженні у нову еру “конкуренції ланцюгів поставок”. Фундаментальною відмінністю від відомої моделі конкуренції є те, що підприємство не може вже функціонувати як окремий і незалежний господарський суб’єкт, що конкурує з іншими організаціями цього типу. Взаємін виникає потреба у створенні таких систем доставки споживчої цінності, які результативніше реагують на швидкозмінюване ринкове оточення і відповідають вимогам щодо надійності та зручності обслуговування. У цьому зв’язку до учасників ланцюга поставок ставиться вимога щодо повної концентрації на досягненні спільних цілей.

І хоча термін “ланцюг поставок” з’явився в термінології логістики порівняно недавно (10–12 років тому), фахівці говорять про еволюцію концепції ланцюга поставок у концепцію логістичних мереж, основні відмінності між якими наведені у табл. 2.

Таблиця 2

**Основні відмінності між ланцюгами поставок і логістичними мережами**

Характеристика ланцюгів поставок	Характеристика логістичних мереж
Партнерство і співпраця між учасниками ланцюгів поставок	Конкуренція поряд із співпрацею учасників мережі
Тривалість партнерських стосунків	Нетривалість партнерських стосунків і коопераційних зв’язків
Існування явно домінантних ланок організаційної структури	Розмитість структури організаційних зв’язків
Стабільність частоти і структури поставок	Висока частота трансакцій і фізичних поставок і у цьому зв’язку висока гнучкість діяльності мережі
Логістичні послуги надаються спеціалізованими зовнішніми логістичними операторами (3-PL)	Логістичні послуги надаються віртуальними логістичними інтеграторами (4-PL)

Джерело: [12, с. 7].

Динамічні зміни на товарних ринках та ринках логістичних послуг зумовлюють зміну вимог до менеджера з логістики, оскільки реалізація логістичних процесів, зокрема функціонування логістичної інфраструктури, значною мірою залежить від кваліфікації менеджерських кадрів, які повинні розуміти господарську діяльність як щось ціле, оскільки прийняті ними рішення зазвичай мають певні наслідки для всієї системи.

**5. Знання та вміння менеджера з логістики майбутнього**

Оскільки роль логістики набуває все більшої ваги, дедалі частіше менеджери з логістики займають високі позиції в управлінні підприємством. На думку західних вчених, в перспективі логістик на підприємстві буде обіймати посаду “менеджера ланцюга цінностей” (англ. *Value Chain Manager*) [13, с. 11], яка передбачає здатність працівника управляти цілими мережами підприємств. Безперечно, володіння знаннями у сфері логістики в майбутньому буде необхідною умовою ефективного управління ланцюгом поставок, проте недостатньою, оскільки в управлінні ланцюгом поставок відбувається інтеракція логістичних і позалогістичних процесів.

Власне тому логістик в майбутньому, окрім ґрунтовних фахових знань, повинен також володіти громадськими компетенціями, для того щоб співпрацювати як у міжфункціональних командах, так і в командах партнерських підприємств з різних країн. У цьому зв’язку з огляду на пронизуючий характер логістики важливою умовою ефективного управління логістикою є володіння основами інтердисциплінарних знань, що дасть змогу розуміти зв’язки між постачанням, виробництвом, продажем, сферою дослідження і розвитку та логістикою. Окрім того, підприємства глобальні, які працюють на світових ринках, вимагають від кандидатів знання у сфері міжнародних відносин та економіки, зокрема, володіння іноземними мовами, розуміння культурних та організаційних відмінностей та їх вплив на моделювання логістичних систем.

Враховуючи динаміку змін на сучасних товарних ринках та відповідні вимоги до їх логістичного обслуговування, слід наголосити на важливості перманентного навчання протягом усієї активної діяльності фахівця з логістики. У цьому зв'язку надзвичайно актуальною залишається проблема узаконення Української логістичної асоціації.

В Росії вже існують такі логістичні суспільні організації і об'єднання, як Національна асоціація логістики, Координаційна рада з логістики, Московська асоціація комерційних складів, а у найближчому майбутньому будуть засновані Асоціація логістичного менеджменту, Фонд сприяння розвитку логістики [14, с. 14].

В Європі Логістичному товариству (ELA) у цьому році двадцять років. Учасники ELA є партнерами та експертами для Комісії Євросоюзу, тісно співпрацюють в дослідницьких програмах Євросоюзу, займаються сертифікацією логістиків ECBL, пов'язаного з визнанням сертифіката ELA.

Активно проводяться конференції та конгреси, найвпливовіші з яких:

1. Конгрес EUROLOG (проводиться щороку у різних європейських країнах), який відбувся у червні 2004 р. в Будапешті.

2. Загальнопольський логістичний Конгрес, який відбувся в Познані 19–20 травня 2004 р. (600 учасників).

Найпотужнішим логістичним заходом у сфері логістики на території країн СНД і Балтії залишається Московський міжнародний логістичний форум, який проводиться силами Координаційної ради з логістики за підтримки зацікавлених організацій, хоча кількість учасників на III Форумі у 2003 р. була утричі менша порівняно з Логістичним конгресом у Польщі.

Аналізуючи досвід колег Центральної та Східної Європи, необхідно відзначити недостатнє зацікавлення науково-практичними конференціями та форумами з боку вітчизняних підприємницьких структур. Водночас тільки за умови скорочення розриву між теоретичними дослідженнями та практичними потребами бізнесу придатність логістичних знань та вмінь фахівців з логістики буде мати практичне наповнення.

### **Висновки**

1. Активні інтеграційні процеси, які відбуваються на вітчизняному ринку, та загострення конкуренції на товарних ринках зумовлюють необхідність використання сучасних логістичних підходів до розв'язання важливих економічних завдань. У цьому зв'язку українські підприємства вимушені звертатись до досвіду сучасної єврологістики, вивчаючи та використовуючи її останні тенденції.

2. До сучасних тенденцій розвитку логістики в Європі можна зарахувати трансформацію логістичних фірм у логістичних операторів, а надалі у логістичних інтеграторів, тобто віртуальних надавачів логістичних послуг.

3. Вивчення європейського досвіду доводить зростання ролі аутсорсингу у сучасній логістиці, а відповідно можна очікувати подібну тенденцію у найближчому майбутньому в Україні.

4. Роль менеджера з логістики набуватиме все більшої ваги та буде мати тенденцію до інтегративних функцій. Необхідність синхронізації перетікання матеріального, фінансового та інформаційного потоків в умовах розвинених логістичних мереж вимагатиме від менеджера з логістики володіння різноплановими компетенціями, ґрунтовними знаннями та досвідом з логістики.

1. Голоцван Л. *Торговля в формате* // *Дистрибуция и логистика*. – 2003. – № 7. – С. 28 – 35.
2. Смирнов В. *Украинские перспективы немецкой METRO* // *Дистрибуция и логистика*. – № 1. – 2003. – С. 8–11.
3. *METRO идет на запад* // *Дистрибуция и логистика*. – 2004. – №5. – С. 5.
4. *Молочное объединение* // *Дистрибуция и логистика*. – 2004. – №5. – С. 5.
5. Лазаренко А. *Монополизация рынка “по-тихому”* // *Маркетинг и реклама*. – 2004. – № 5-6. – С. 59–60.
6. Pfohl H.-Ch. *Trendy na rozwijajacym się rynku logistycznym* // *Wykład na Polskim Kongresie Logistycznym “LOGISTICS – 2004”*.
7. Janiak T. *Logistyka szansą dla zjednoczonej Europy* // *Wywiad z h. Ch. Pfohlem*. – *Logistyka*. – № 3. – 2004. – S. 10–11.
8. Шаповал В. *Проектирование и механизация склада* // *Дистрибуция и логистика*. – 2004. – №5. – С. 46–52.
9. Pieriegud J. *Rynek powierzchni magazynowych w regionie moskiewskim* // *Logistyka*. – 2004. – #3. – S. 33–34.
10. УВК: *опыт успешного построения*

логистики // *Дистрибуція и логистика*. – 2003 р. – №1. – С. 40–43. 11. Кристофер М. *Логистика и управление цепочками поставок*. – СПб., 2004. – 316 с. 12. Szyszka G. *Sieci logistyczne – nowy wymiar logistyki* // *Logistyka*. – 2004. – #3. – S. 5-7. 13. Ciesielski M., Grucki K. *Praktyczna przydatność wiedzy logisrtycznej*. // *Logistyka*. – # 4. – 2004. – S. 12–15. 14. Таубаев Ы. *Тенденции развития логистики в России* // *Дистрибуция и логистика*. – 2003. – № 6. – С. 14.

УДК 658.7

О. С. Шандрівська, О.В. Іншина, Г.І. Ільчук\*

Національний університет “Львівська політехніка”,

\*Західноукраїнський інститут інформаційних технологій та управління

## МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ АУТСОРСИНГУ

© Шандрівська О.С., Іншина О.В., Ільчук Г.І., 2005

**Виконано поглиблений аналіз питань аутсорсингу. На основі комплексного підходу розроблена модель передачі функцій та процесів в аутсорсинг.**

**The problem of outsourcing is in analyzed. On the basis of the complex approach the model of transfer and processes in the principles of outsourcing is developed.**

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція актуалізує освоєння нових інструментів управління, одним з яких стає аутсорсинг. Конкурентні позиції організації та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу та дає змогу спрощувати організаційну структуру та організаційні процедури, оптимізувати структуру витрат та покращувати економічні результати, підвищувати маневреність внаслідок використання вивільненого потенціалу, концентруватись на стратегічних проблемах. Викладене вимагає розробки конкретних моделей передачі функцій і процесів в аутсорсинг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема аутсорсингу не є широко висвітленою у літературі, і насамперед у вітчизняній. Серед іноземних авторів треба виділити Хейвуда Дж. Браїана [1], який дає таке визначення аутсорсингу. Аутсорсинг – це дії з “переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, яка пропонує надавати деяку послугу в певний період часу за обумовленою ціною”. Аутсорсинг у логістичних операціях розглядають у своїх працях також Б. Дж. Ла-Лонд і М.К. Купер, які визначили чотири види відносин у логістиці, включаючи партнерство.

1. Партнерство – це “відносини між двома суб'єктами логістичного каналу, які передбачають розподіл прибутку та розподіляються на деякий, визначений в угоді, період”.

2. Стратегічний союз – це “договірні відносини між двома незалежними суб'єктами логістичного каналу, які переслідують досягнення певних цілей і отримання прибутку”.

3. Стороння логістика передбачає наявність агента логістичного каналу, який вступає у часові або довготермінові відносини з деяким іншим суб'єктом логістичного каналу”.

4. Контрактна логістика – це “відносини, при яких вантажовідправник і третя сторона (сторони) укладають угоду про надання певних послуг за визначеною ціною упродовж деякого періоду” [3, с. 62].

Такі тлумачення дають змогу розібратися у різних схемах та моделях передачі функцій та розрізнити їх. Д.Л. Андерсон визначає контрактну логістику як “використання спеціалізованих логістичних компаній в галузі розподілу (перевізників, складів, інших третіх сторін) для здійснення всіх чи деяких функцій з розподілу продукту компанії, включаючи транспортування, зберігання, контроль за запасами, обслуговування клієнтів та побудову систем логістичної інформації” [3, с. 62]. Ці сторонні компанії не мають статусу власників товарів, а лише здійснюють управління запасами від імені принципала. Більшість компаній, які надають послуги в рамках контрактної логістики, є філіями