

ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ШЛЯХ ОПТИМІЗУВАННЯ ВИТРАТ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

LOGISTICS OUTSOURCING AS A WAY TO COST OPTIMIZATION OF LOGISTICS BUSINESS PROCESSES

УДК 658:005.932.5

Телішевська О.Б.

к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій Національний університет «Львівська політехніка»

Овчарук В.В.

к.е.н., доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національний університет «Львівська політехніка»

Будинський Р.З.

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національний університет «Львівська політехніка»

У статті діагностовано можливість використання логістичного аутсорсингу як шляху оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. Наведено конкретні приклади одержання економії логістичних витрат в межах логістичних бізнес-процесів внаслідок використання логістичного аутсорсингу. Представлено характеристику логістичних операторів та відповідних їм моделей логістичного аутсорсингу. Виявлено види логістичних послуг, що найчастіше передаються на аутсорсинг. Встановлено, що економічна доцільність застосування логістичного аутсорсингу під час здійснення логістичних бізнес-процесів зумовлена не лише можливістю оптимізування відповідних витрат, а й одержанням низки інших супутніх переваг.

Ключові слова: аутсорсинг, бізнес-процес, витрати, логістичних аутсорсинг, оптимізування.

В статті діагностована можливість використання логістичного аутсорсинга як пути оптимізації издержек логістических бизнес-процессов. Приведены конкретные примеры получения экономии логістических издержек в пределах логістических бизнес-процессов в результате использования логістического аутсорсинга. Представлена характеристика логістических операторов и соответствующих им моде-

лей логістического аутсорсинга. Виявлены виды логістических услуг, что чаще всего передаются на аутсорсинг. Установлено, что экономическая целесообразность применения логістического аутсорсинга при осуществлении логістических бизнес-процессов обусловлена не только возможностью оптимізації соответствующих издержек, но и получением ряда других сопутствующих преимуществ.

Ключевые слова: аутсорсинг, бизнес-процесс, издержки, логістический аутсорсинг, оптимізация.

The article identifies the possibility of using logistics outsourcing as a way of optimizing costs of logistics business processes. Specific examples of obtaining logistics cost savings within logistics business processes as a consequence of using logistics outsourcing are given. Characteristics of logistical operators and corresponding logistics outsourcing models are presented. Types of logistics services that are most often outsourced are revealed. It is determined that economic feasibility of applying logistics outsourcing during the execution of logistics business processes is determined not only by the possibility of corresponding cost optimization but also obtaining a number of other related advantages.

Key words: outsourcing, business process, costs, logistics outsourcing, optimization.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення використання дієвого інструментарію формування й оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства як у стратегічному, так і у тактичному вимірах. Проблема актуалізується в умовах зростання вартості матеріально-технічного потоку від постачальників до складів суб'єктів підприємницької діяльності. Рівень таких витрат безпосередньо впливає на цінову політику компанії та на ефективність її фінансових результатів. Це обумовлює важливість й актуальність пошуку шляхів оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів шляхом використання різноманітного інструментарію, у т.ч. логістичного аутсорсингу, який дієво застосовується успішними компаніями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчить вивчення теорії і практики, проблема використання різноманітних підходів для оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів доволі ретельно розглянута у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, з-поміж яких варто виокремити праці І. Бажина, М. Белянцева, М. Васелевського, А. Гаррісона, А. Гаджинського, Т. Дудара, О. Зборовської, Т. Іманова, Л. Казаріної, А. Кальченко, З. Каїри, О. Кузьміна, В. Кислого, К. Ковтуна, Т. Колодзівської, І. Кретона, М. Крістофера, О. Куницької, Д. Курба-

нова, О. Лактіонової, Р. Ларіної, О. Лотиша, В. Лукинського, О. Мельник, Б. Мізюка, Л. Міротіна, А. Нафігіної, Г. Нечаєва, М. Одрехівського, М. Окландера, О. Орлова, В. Ридзковського, Н. Струк, Л. Фролової, Н. Чухрай, Л. Шевців, Л. Якимішин та багатьох інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «логістичні витрати», типологія цих витрат, виявлення взаємозв'язку витрат логістичних бізнес-процесів з економічним розвитком організацій, ідентифікування їхнього місця у структурі логістичної підсистеми підприємства, розкриття методології формування логістичних витрат на різних етапах логістичного процесу тощо. Водночас, існуючі напрацювання у цій сфері не дають змоги повною мірою розкрити можливості використання логістичного аутсорсингу як шляху оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів.

Постановка завдання. Завданням дослідження є діагностування можливості використання логістичного аутсорсингу як шляху оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що використання логістичного аутсорсингу дає змогу здійснити оптимізування витрат логістич-

них бізнес-процесів підприємств. Як зокрема, визначено у роботі Ю. Якуніна та І. Окольнішнікової [1, с. 136], логістичний аутсорсинг – це залучення логістичних послуг з метою зниження витрат у ланцюгу доставки товару за рахунок залучення висококваліфікованого логістичного оператора. На думку цих же авторів, логістичний аутсорсинг у сучасних умовах – це «необхідність для підприємств та організацій». Наприклад, як зазначають Н. Горячева, М. Воронін та Л. Кохова [2, с. 36], у Німеччині проникнення логістичного аутсорсингу в торгові мережі складає понад 55%. В. Ридзковський та А. Трускавска-Гресінська [3, с. 96], посилаючись на результати досліджень компанії «Accenture», зауважують, що завдяки використанню логістичного аутсорсингу найбільші американські виробники одержали економію логістичних витрат за окремими позиціями до 30%, у тому числі:

- внаслідок аутсорсингу управління складом – 30%;

- внаслідок аутсорсингу консолідації вантажів – 16%;
- внаслідок аутсорсингу оплати фрахту – 10%;
- внаслідок аутсорсингу безпосередніх транспортних послуг – 10%;
- внаслідок аутсорсингу управління процесами транспортування – 8%;
- внаслідок аутсорсингу вибору перевізника – 6%.

Чимало іноземних компаній під час здійснення логістичних бізнес-процесів задля раціональнішого управління відповідними витратами надають перевагу співпраці із різними логістичними операторами. Це притому, що угоди про співпрацю з ними укладаються здебільшого на тривалий період часу. Як відомо з теорії і практики, компанії, що надають посередницькі логістичні послуги, класифікують на декілька груп залежно від рівня інтегрованості їх діяльності з бізнесом замовника, а також кількості пропонованих ринку логістич-

Таблиця 1

Характеристика логістичних операторів та відповідних їм моделей логістичного аутсорсингу

| Логістичні оператори / моделі | Характеристика провайдерів | Логістичний продукт | Умови здійснення логістичного аутсорсингу | Взаємовідносини з клієнтом | Цінність для клієнта |
|-------------------------------|--|---|---|------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1PL | Усі логістичні операції і процеси здійснює сам власник вантажів власними силами | Комплексна послуга від внутрішніх підрозділів | Наявність транспорту | Внутрішня документація | Контроль логістичної діяльності |
| 2PL | Логістичний оператор надає послуги щодо транспортування вантажів і складування | Окремі послуги, схеми. Продуктова спрямованість | Низька вартість. Наявність транспорту | Разові договори | Оптимізування окремих функцій |
| 3PL | Логістичний оператор надає комплекс транспортних послуг, складські приміщення, здійснює операції з оброблення вантажів, крос-докінг, а також здійснює управління логістичними процесами клієнта з допомогою інформаційних систем | Комплексна послуга. Клієнто-спрямованість | Знання процесів клієнта | Довгостроковий контракт | Комплексне оптимізування бізнес-процесів |
| 4PL | Логістичний оператор забезпечує формування ланцюга поставок і координує діяльність усіх залучених організацій | Логістичний контракт. Стратегічна взаємодія | Управління процесами клієнта | Партнерство, спільний бізнес | Оптимізування усіх бізнес-процесів завдяки інтегруванню ланцюга поставок |
| 5PL | Логістичний оператор здійснює інтернет-логістику, за допомогою якої формує ланцюги поставок і реалізує контроль логістичних процесів | Логістичний контракт. Спільні ІТ-системи | Управління процесами усіх сторін логістики через Інтернет | Партнерство, спільний бізнес | Значне скорочення витрат на логістичне обслуговування завдяки використанню Інтернет |

Примітка: сформовано на основі [1; 4]

них функцій. Для маркування логістичних посередників застосовується термінологія xPL (Party Logistics, тобто «сторона логістики»), що означає погляд з боку фокусної компанії на логістичного посередника з позиції виконання ним однієї чи більше логістичних функцій фокусного підприємства. Сьогодні, як відомо, виокремлюють 5 видів логістичних операторів та відповідних їм моделей логістичного аутсорсингу (табл. 1).

Таким чином, якщо у межах моделі 1PL керівники самостійно організують і здійснюють логістичні бізнес-процеси без застосування логістичного аутсорсингу (тим самим самостійно формуючи логістичні витрати), то вже починаючи з моделей 2PL і вище витрати логістичних бізнес-процесів формуються, окрім внутрішнього, ще й у зовнішньому середовищі. Такі найбільші логістичні оператори, як DHL, Fedex, UpS, TNT та інші, контролюючи понад 70% світових експрес-перевезень, сьогодні пропонують підприємцям комплекс різноманітних послуг для оптимізування логістичних витрат загалом.

Вітчизняні та іноземні експерти галузі зазначають, що моделі 1PL та 2PL поступово зника-

ють зі світового логістичного ринку. Натомість, щораз більша увага в економічно розвинених країнах спрямована у сегмент 4PL та 5PL операторів, оскільки ринок 3PL операторів у цих країнах можна вважати сформованим. Своєю чергою, в умовах вітчизняного бізнесу, який ще й по-сьогодні значною мірою надає перевагу застосуванню щонайбільше 2PL моделі логістичного аутсорсингу (тобто залучає ззовні дві базові логістичні функції 2PL-провайдерів: транспортування і зберігання), пріоритети оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів повинні бути спрямовані на формування повноцінного 3PL ринку логістичного аутсорсингу. Лише розвинений такий ринок у перспективі буде підґрунтям виходу на них і розвитку на ньому 4PL операторів, завдання яких полягатиме в організуванні логістичного ланцюга, тобто фактично виконувати інтеграційну функцію із залученням 3PL операторів.

Заслужують на увагу результати досліджень, наведені у роботі [3, с. 98], де зазначається частка логістичних послуг, що у розрізі окремих континентів найчастіше передаються на аутсорсинг (табл. 2), у т.ч. з метою оптимізування відповідних витрат.

Таблиця 2

Логістичні послуги, що найчастіше передаються на аутсорсинг, у %

| Види логістичних послуг | Усі регіони | Північна Америка | Західна Європа | Азія | Латинська Америка |
|--|--------------------|-------------------------|-----------------------|-------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Транспорт | 90 | 83 | 95 | 95 | 90 |
| Складування | 74 | 74 | 76 | 77 | 57 |
| Митне очищення | 70 | 71 | 59 | 83 | 65 |
| Експедиційні послуги | 54 | 55 | 54 | 66 | 15 |
| Консолідування вантажів | 47 | 44 | 50 | 53 | 35 |
| Логістика зворотних потоків | 35 | 28 | 44 | 36 | 30 |
| Крос-докінг | 34 | 36 | 40 | 30 | 18 |
| Управління транспортом | 34 | 27 | 36 | 48 | 18 |
| Аудит документів та платежів | 33 | 55 | 22 | 18 | 17 |
| Управління автопарком | 19 | 13 | 20 | 21 | 30 |
| Консультавання у ланцюгах постачання (оператори 3PL) | 18 | 21 | 16 | 16 | 10 |
| Приймання замовлень, їхня підготовка та відправлення | 14 | 14 | 10 | 14 | 19 |
| Послуги LLP та 4PL | 11 | 12 | 13 | 6 | 15 |
| Обслуговування клієнтів | 10 | 8 | 9 | 13 | 10 |

Примітка: наведено на основі [3, с.98]

Економічна доцільність застосування логістичного аутсорсингу під час здійснення логістичних бізнес-процесів зумовлена не лише можливістю оптимізування відповідних витрат (що доведено досвідом величезної кількості компаній), а й одержанням низки інших супутніх переваг, а саме [4, с. 12]: економії часу (керівники і власники можуть зосередитись на профільній діяльності, спрямувавши у цей сегмент вивільнені свої ресурси); розподілу відповідальності (можна передати управління пріоритетними позиціями у ланцюгу постачання зовнішнім операторам і підтримувати їхніми зусиллями матеріально-технічні ресурси, що потрібні у виробничому процесі); швидкого й ефективного налаштування каналів постачання (дає змогу миттєво реагувати на зміни конкурентного середовища, а також оперативно змінювати логістичні потоки внаслідок зміни смаків та вподобань споживачів); передавання допоміжного сервісу фахівцям (можна використовувати досвід, спеціалізацію та ресурси прямих учасників ланцюга поставок, застосовувати їхні ноу-хау та особливі технології).

Вивчення й узагальнення іноземного досвіду дає змогу зробити висновок і про те, що використання логістичного аутсорсингу забезпечує можливість оптимізування логістичних витрат в межах конкретних логістичних проектів, кількість яких з кожним роком в іноземному бізнесі зростає. Зокрема, як вказано у матеріалах [5, с. 6], за останні роки практично у всіх опитаних компаніях було реалізовано щонайменше один логістичний проект, наприклад, розбудова складу, впровадження чи розвиток ІТ-забезпечення логістичної діяльності, зміна логістичного оператора, зміна маршрутів постачання, вдосконалення організування логістичних процесів тощо. Як свідчить іноземний досвід, логістичні бізнес-процеси підприємств та відповідні витрати розглядаються, як один з важливих чинників конкуренції у бізнес-середовищі. Разом з тим, в економічно розвинених країнах світу спостерігаються чіткі закономірності: що більший вплив фахівці з логістики мають на формування стратегії підприємства, то частіше компанія застосовує логістичні бізнес-процеси як інструмент конкурування у ринковому просторі.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, теорією і практикою доведено, що логістичний аутсорсинг дійсно є одним із шляхів

оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів. Він дає змогу удосконалити політику управління такими витратами, адаптуватися до кризових явищ, а також використовувати логістику як інструмент забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку.

Іноземним досвідом підтверджено, що завдяки логістичному аутсорсингу чимало компаній для оптимізування витрат логістичних бізнес-процесів гармонійно інтегрують і координують усі ланки ланцюга постачання. Доволі часто суб'єкти підприємницької діяльності відмовляються від т. зв. традиційної моделі постачання, коли усі фази операційного процесу зосереджені найчастіше в одному місці, надаючи своєю чергою перевагу диференційованому підходу до розміщення елементів виробничого процесу. З одного боку це сприяє одержанню чималих переваг у процесі виробництва та зменшенню окремих витрат (наприклад, на складування), а з іншого – може призвести до зростання попиту на транспортні послуги та збільшення тривалості постачання товарів до споживача. Відтак, у цьому всьому важливо забезпечувати баланс і шукати найбільш вигідні альтернативи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Якунина Ю. С. Тенденции развития современного рынка логистических услуг в России / Ю. С. Якунина, И. Ю. Околышников // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – № 1. – Том 8. – С. 136-140.
2. Горячева Н.Е. Процессный подход в управлении деятельностью логистического оператора складских услуг / Н. Е. Горячева, М. В. Воронин, Л. В. Кохова // Современные исследования социальных проблем. – 2013. – № 3 (23). – С. 36-47.
3. Rydzkowski W. Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce [Електронний ресурс] / W. Rydzkowski, A. Trzuskawska-Grzesińska. – Режим доступу: http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/download/1510_61ebdd4e01f90962ab28c6f92f2adbe6.
4. Дементьев А. В. Контрактная логистика: [монография] / А. В. Дементьев. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2013. – 146 с.
5. Projekty logistyczne – doświadczenia polskich przedsiębiorstw // Panel polskich menedżerów z logistyki. – Logisys, 2011. – 32 s.