

УДК 658.6

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-28>

**Халахур Ю.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,  
старший викладач кафедри менеджменту  
Уманського національного університету садівництва

**Halahur Yuliya**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Senior Lecturer of the Department of Management  
Uman National University of Horticulture

## АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

## OUTSOURCING AS A TOOL FOR SUCCESSFUL ENTERPRISE LOGISTICS

*У статті розглянуто трактування поняття «аутсорсинг», основні його види, переваги та недоліки використання для компанії-замовника. Досліджено альтернативи впровадження аутсорсингу на підприємстві: інсорсинг та косорсинг, визначено поняття «краудсорсингу» як сучасної інноваційної форми аутсорсингової діяльності. Основна увага зосереджена на логістичному аутсорсингу, або контрактній логістиці. Здійснено класифікацію операторів залежно від ступеня залучення у логістичний процес. Проведено аналіз вантажних перевезень в Україні та вантажообігу підприємств транспорту. Визначено основні вимоги до компанії-аутсорсера в логістиці та доцільність створення власного логістичного відділу або передачі логістичних функцій підприємства на аутсорсинг, враховуючи його наявні ресурси.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, інсорсинг, компанія-провайдер, ресурси.

*В статье рассмотрено трактование понятия «аутсорсинг», основные его виды, преимущества и недостатки использования для заказчика. Исследованы альтернативы внедрения аутсорсинга на предприятии, а именно: инсорсинг и косорсинг, определено понятие «краудсорсинга» как современной инновационной формы аутсорсинговой деятельности. Основное внимание сосредоточено на логистическом аутсорсинге, или контрактной логистике. Осуществлена классификация операторов в зависимости от степени вовлечения в логистический процесс. Проведен анализ грузовых перевозок в Украине и грузооборота предприятий транспорта. Определены основные требования к компании-аутсорсеру в логистике и целесообразность создания собственного логистического отдела или передачи логистических функций предприятия на аутсорсинг, учитывая его имеющиеся ресурсы.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, логистический аутсорсинг, инсорсинг, компания-провайдер, ресурсы.

*The current level of economic development is the use of modern business models and management technologies by enterprises in order to achieve sustainable competitive advantages. In the logistics management system, the ability to focus on the main business activity, delegating minor functions to specialized companies gives outsourcing. The dynamics of freight transportation in Ukraine and turnover of transport enterprises are analyzed in this article. It is noted that rail transport is the leader in freight transportation in the country. Road, water and pipeline are also in demand. The essences of the concepts of «outsourcing», «co-sourcing» are investigated. Their advantages and disadvantages in the implementation at the enterprise are noted. An innovative type of outsourcing – «crowdsourcing» based on attracting professionals from all over the world is mentioned. Logistics is in second place among the major outsourcing types. The main types of outsourcing in general and logistic outsourcing in particular are considered in this article. Depending on the degree of involvement in the logistics process of the enterprise, five levels of logistics operators are characterized. The importance of optimal organization of logistic activity of the enterprise with consideration of its resource component is proved. The creation of its own logistics department is possible provided that there is a high level of professionalism, work experience, flexibility to change the environment, modern warehouses and equipment, constant innovative development, specialists in freight forwarding and customs clearance of goods are stated. In the context of globalization, the demands of entrepreneurs for the quality of services are constantly increasing. Choosing a provider in the Ukrainian market is a key challenge for companies looking to outsource. Successful logistics provider should work with the use of modern information technologies, implement innovative resources and automate processes, develop the optimal route, maintain business secrecy and use an individual approach to each customer is noted in this article.*

**Keywords:** outsourcing, logistic outsourcing, company provider, logistics department, resource.

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес функціонує в умовах жорсткої конкуренції між виробниками на внутрішніх і зовнішніх ринках. Зміцнити свої позиції можливо за наявності стійких конкурентних переваг, що базуються на оптимізації витрат, високій якості продукції, інноваційності ведення бізнесу. Для більшості підприємств логістика є допоміжним видом діяльності, який потребує уваги та капіталовкладень, зокрема на утримання логістичного відділу, проте не завжди забезпечує високий рівень якості. Зосередитись на основному виді діяльності та основних стратегічних цілях, передавши другорядні функції компаніям, які працюють виключно у цій сфері, дає можливість аутсорсинг. Адже ніхто не відміняв основне правило логістики: доставка вантажу в потрібне місце у потрібний час із мінімальними затратами.

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійських слів «outside resource using», тобто це «використання зовнішніх ресурсів» з метою передачі усіх або частини допоміжних процесів компанії-провайдеру, перетворення їх на такі, що допоможуть підприємству одержати конкурентні переваги на довготривалій період. Процес аутсорсингу – це укладання договору на надання послуги із зовнішніми провайдерами [1, с. 130].

Для вітчизняних підприємств аутсорсинг є ще не досить вивченою сферою та напрямом діяльності. Чого не скажеш про його світовий розвиток. Вперше інструментарій аутсорсингу почав використовуватись із 70-х років із автомобілебудівної галузі, хоча як бізнес-стратегію його почали застосовувати пізніше – у 1989 р. Починаючи з 90-х рр. він успішно інтегрувався у міжнародний бізнес [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині багато праць в Україні присвячено проблемам впровадження аутсорсингу в логістику підприємства. Зокрема, свої дослідження цієї тематики проводили: О. Бура, Т. Данилюк, О. Дідух, В. Красношапка, А. Мохнюк, Г. Продукін, І. Продукіна, М. Тонюк, І. Трохимець, Л. Ющишина та інші.

Так, науковці Г. Продукін, І. Продукіна та О. Бура зазначають, що 94% компаній передають на аутсорсинг транспортні послуги, 38% – складування, 12% – обслуговування повернень. Користуються попитом також оренда транспортних засобів і складських приміщень. Їхні значення відповідно становили 57% і 65% [3, с. 156–157]. М. Тонюк вказує, що однією із перешкод активного використання аутсорсингу у діяльності підприємств є відсутність визначення процесів аутсорсингу та їх нормативно-правового регулювання, контролю та відповідальності за порушення законодавства [4, с. 373]. Зважаючи на наукові доробки авторів, більш детально варто вивчити вимоги сучасного бізнесу до компанії-провайдера та доцільність передачі логістичних функцій підприємства на аутсорсинг.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз теоретичних і практичних основ впровадження аутсорсингу в діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг – це вибір самої компанії. Тут партнером може бути один провайдер або декілька одночасно, можна укласти довгостроковий договір, а можна

укладати за потребою. Що може надати компанія-аутсорсер замовнику, чого важко досягнути самостійно? Насамперед це необхідні знання та досвід роботи в конкретній сфері, високоякісні сервісні послуги, наявність спеціалізованого обладнання і кваліфікованого персоналу, можливість скоротити сукупні витрати, розподіл відповідальності та ризиків, скорочення тривалості бізнес-процесу. При цьому існуючими ризиками для замовника є такі: втрата повного контролю над бізнес-процесом, поява залежності від компанії-аутсорсера, порушення конфіденційності інформації, погіршення фінансового стану компанії-аутсорсера, неякісне виконання завдань через недостатній рівень кваліфікації працівників.

Науковці виділяють такі види аутсорсингу:

– виробничий аутсорсинг – це передача зовнішній компанії частини виробничого процесу з метою зосередження на основній діяльності або створення нових продуктів для забезпечення стабільного попиту. За даними Американської Асоціації менеджменту (American Management Association), ще у 1997 р. близько 50% компаній передали на аутсорсинг певну частину свого виробничого процесу [3];

– IT-аутсорсинг – є першим і найбільш поширеним серед видів аутсорсингу. Він вважається лідером серед аутсорсингових операцій у світі. Це пов'язано з тим, що будь-яке підприємство фокусується на своїй діяльності і не встигає стежити за сучасними IT-технологіями, що може привести до погіршення його конкурентоспроможності. IT-аутсорсинг передбачає розроблення нових програмних продуктів та їх тестування, сервісне обслуговування підприємства, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги, IT-консалтинг [5];

– аутсорсинг персоналу (аутстафінг) – це залучення до виконання певної роботи працівника, фактичним роботодавцем якого є компанія-провайдер, яка виплачує заробітну плату та сплачує усі податки відповідно до законодавства. Перевагою для замовника є оптимізація штатного розкладу, уникнення проблем із раптовим звільненням. А ризиком – відповідність якості проведеної роботи його очікуванням;

– аутсорсинг бізнес-процесів – це передача допоміжних процесів організації компанії-провайдера для більш ефективної організації діяльності, гнучкого реагування на зміни ринку та забезпечення вирішення ключових завдань.

В Україні було проведено дослідження найбільш поширених видів аутсорсингу. За його результатами, найчастіше на аутсорсинг передають: IT-послуги (40,5%), логістику (35,1%), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27%), маркетингові послуги (21,6%), рекрутмент (18,9%), бухгалтерський облік (13,5%), розрахунок заробітних плат (13,5%), обробку й систематизацію інформації (8,1%), аутсорсинг медичних представників (8,1%), облік кадрів та кадровий супровід (5,4%), адміністративні функції (2,7%) [6].

Альтернативою аутсорсингу є інсорсинг. Тобто це використання власних зусиль компанії на здійснення не лише основних функцій, а й допоміжних видів діяльності. Поєднання інсорсингу та аутсорсингу називають косорсингом, або частковим аутсорсингом (рис. 1). Це поділ функцій між компанією-аутсорсером та власними підрозділами підприємства.

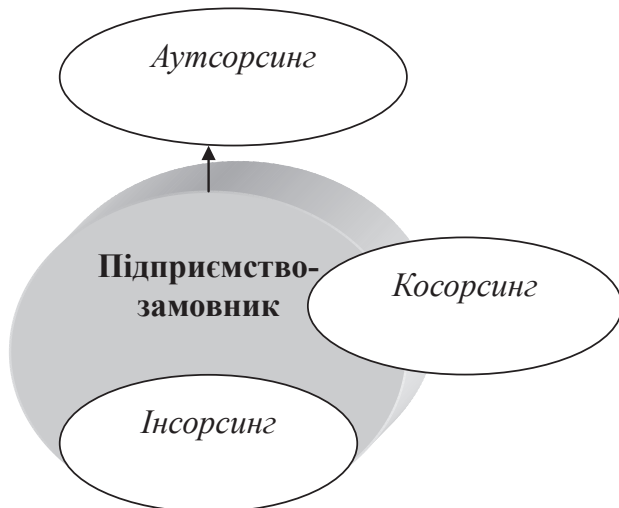


Рис. 1. Види сорсингу бізнес-процесів залежно від ступеня участі компанії-провайдера

Джерело: власна розробка

Перевагами такого виду діяльності є:

- повна обізнаність співробітників з особливостями роботи підприємства, його внутрішньою організацією;
- можливість використання послуг кваліфікованих експертів у різних сферах, доступ до сучасних технологій.

Одним з інноваційних різновидів сорсингу є краудсорсинг, тобто це виконання роботи із залученням професіоналів з усього світу за допомогою використання сучасних інформаційних технологій.

Серед різновидів аутсорсингу виділяють логістичний аутсорсинг, його ще називають «контрактна логістика» (contract logistics). Успішна компанія-провайдер – це компанія, що надає професійні послуги у сфері логістики, розробляє оптимальний маршрут та використовує сучасні технології сервісу. Наприклад, у режимі онлайн можна відстежити, де знаходиться вантаж, кожний замовник може мати власний електронний кабінет, де відобразатимуться всі виконані замовлення та ті, що виконуються. Багато процесів у її діяльності мають бути автоматизованими.

Незважаючи на те, що обсяги перевезень залізничним транспортом у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшилися, він усе ще залишається лідером із перевезення вантажів. Також за минулий рік спостерігається збільшення попиту на перевезення автомобільним транспортом (зокрема, на вантажні машини

середнього тоннажу – 5–10 тонн), водним та трубопровідним як за вантажообігом, так і за обсягом перевезених вантажів (табл. 1).

У динаміці розвитку перевезень в Україні спостерігається позитивна тенденція. Так, вантажообіг підприємств транспорту у 2019 р. виріс порівняно з попереднім роком (рис. 2).

Залежно від ступеня залучення у логістичний процес операторів поділяють на декілька рівнів [3, с. 158]:

– логістика першої сторони (1PL First Party Logistics) – це інсорсинг, тобто самостійне виконання усіх логістичних функцій. Як правило, на таких підприємствах є власний відділ логістики, відбувається безперервне виробництво та є свої унікальні логістичні схеми;

– логістика другої сторони (2PL) (частковий аутсорсинг, косорсинг) – передбачає залучення транспортних компаній, оренду складів, але самостійне управління логістичним процесом;

– логістика третьої сторони (3PL) – більш широке поняття, яке включає в себе не лише транспортування і зберігання товарів на складі, а й допомогу у проходженні митниці, страхування вантажів, розподіл, фасування тощо.

– логістика четвертого рівня (4PL) – це комплексний аутсорсинг логістики, провайдер здійснює управління усім логістичним процесом, а також додатково можуть залучатися консалтингові установи й провайдери ІТ-технологій;

– логістика п'ятого рівня (5PL) – це використання послуг «віртуальних логістичних операторів», які надають комплексні логістичні послуги на основі інформаційних технологій.

В умовах глобалізації вимоги покупців до якості продукції та самих виробників постійно зростають. Відповідно й вимоги до компанії-аутсорсерів є високими. Успішний провайдер логістичного ринку, з яким варто співпрацювати і якому можна довіряти, має бути кращим від своїх конкурентів за всіма якісними параметрами логістичного аутсорсингу (рис. 3).

Деякі компанії не віддають свої логістичні функції на аутсорсинг, а створюють відділ логістики. В основному це відбувається на потужних підприємствах, де здійснюється безперервне виробництво і керівництво зацікавлене у збереженні своїх логістичних схем. У такому разі успіх залежить від професіоналізму працівників, їхнього досвіду роботи та знань усіх особливостей бізнес-процесів компанії, а також наявної логістичної інфраструктури самого підприємства: сучасного складу типу «А», техніки тощо.

Таблиця 1

### Вантажні перевезення в Україні у 2019 р.

Види транспорту	Вантажообіг		Перевезено вантажів	
	Млн ткм	у % до 2018 р.	Млн т	у % до 2018 р.
Залізничний	181844,7	97,6	312,9	97,1
Автомобільний	48831,5	114,7	242,7	129,7
Водний	3386,9	100,7	6,1	109,2
Трубопровідний	104528,1	105,3	112,7	103,0
Авіаційний	294,0	86,6	0,1	92,7
Всього	338885,2	102,1	674,5	108,0

Джерело: [7]

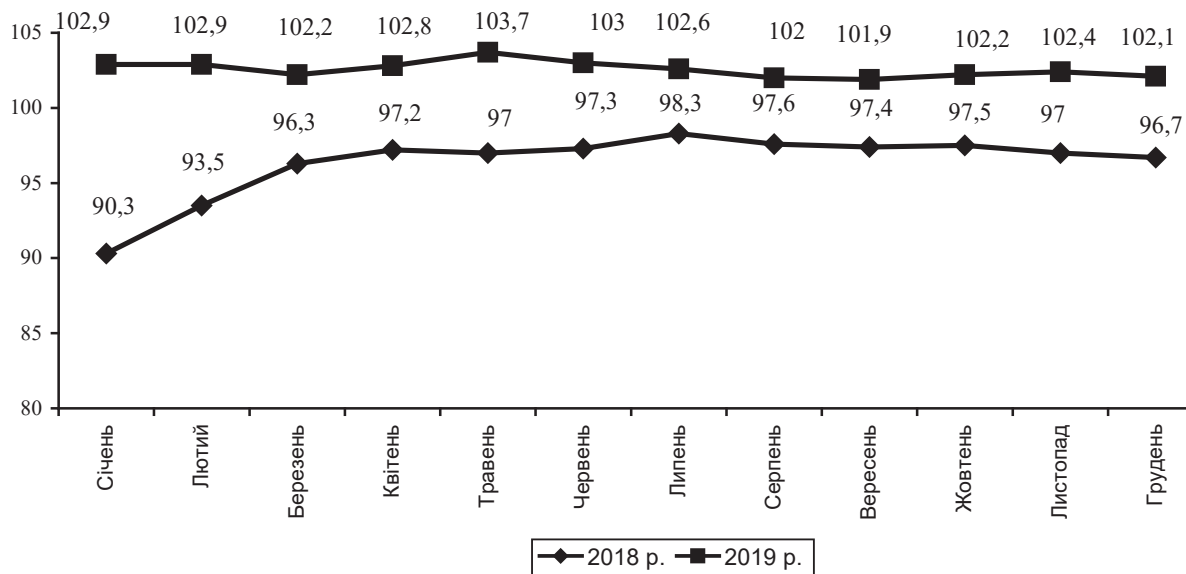


Рис. 2. Вантажообіг підприємств транспорту (у % до відповідного періоду попереднього року, з наростаючим підсумком)

Джерело: [7]



Рис. 3. Основні вимоги до компанії-аутсорсера

Джерело: власна розробка

Також важливою є наявність спеціалістів із транспортно-експедиційного обслуговування і митного оформлення вантажів (рис. 4).

**Висновки.** Вимоги до логістики в Україні постійно зростають. Українські компанії, щоб залишитися на ринку, вимушені постійно покращувати якість послуг, незважаючи на кризу та бажання економії фінансових ресурсів. Важливою умовою успішної діяльності також є стресостійкість і гнучкість до коливання економіки та впливу зовнішнього середови-

ща. Вибір на українському ринку оптимального провайдера є ключовим завданням для підприємств, що бажають переходити на аутсорсинг своєї логістики. Підприємства повинні зосередитися на розвитку свого основного виробництва, покращувати якість послуг, впроваджувати інноваційні розробки, зменшувати витрати, зберігати існуючі та створювати нові конкурентні переваги, щоб виходити на нові ринки та конкурувати з вітчизняними та зарубіжними виробниками.

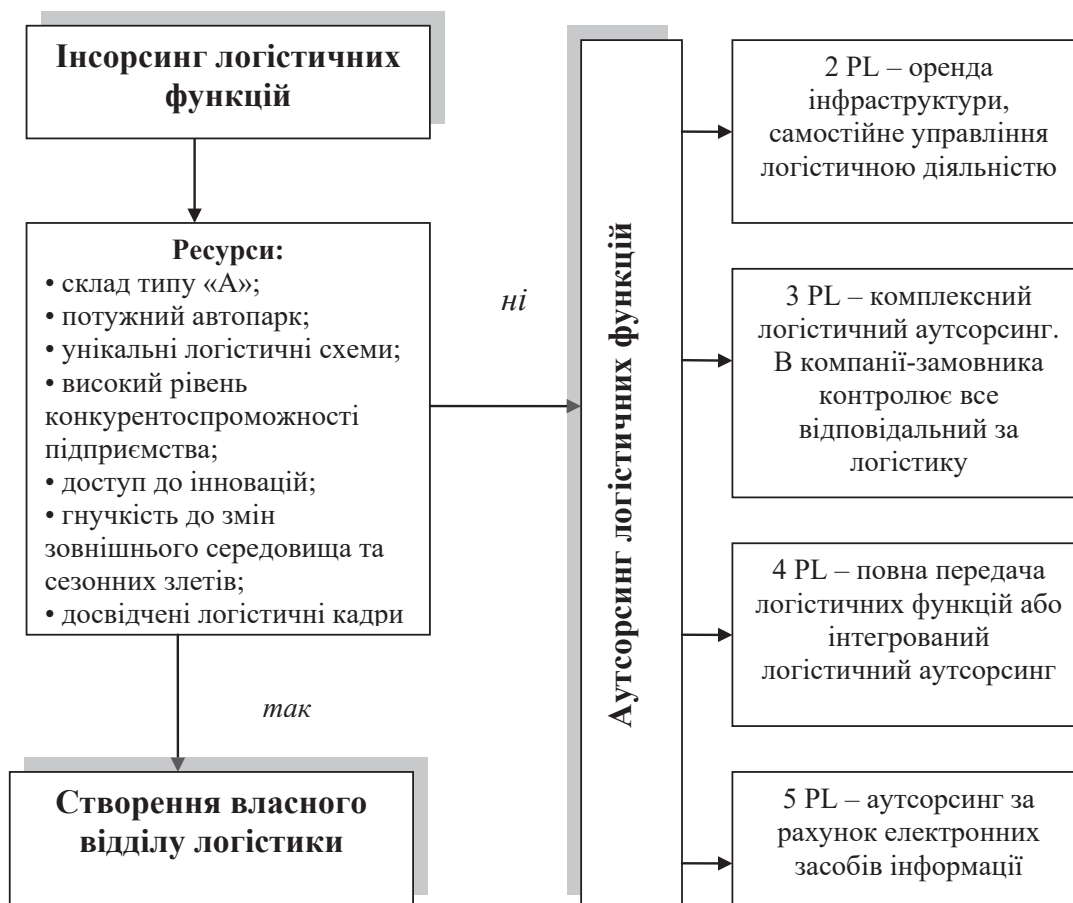


Рис. 4. Організація логістичної діяльності підприємства з урахуванням ресурсного складника

Джерело: власна розробка

**Бібліографічний список:**

1. Данилюк Т.І., Мохнюк А.М. Логістичний аутсорсинг як інструмент управління підприємством. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 128–135.
2. Сухарська О. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. *Юрист і закон*. 2017. № 38. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850) (дата звернення: 5.04.2020).
3. Продукін Г.С., Продукіна І.І., Бура О.М. Аналіз розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4(15). С. 155–160.
4. Тонюк М.О. Аутсорсинг як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 372–376.
5. Дідух О.В. Основні види аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. С. 29–33.
6. Красношарпа В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097> (дата звернення 4.04.2020).
7. Підсумки роботи транспортної галузі України у 2019 р. *Logist FM*: веб-сайт. URL: <https://logist.fm/news/pidsumki-roboti-transportnoi-galuzi-ukrayini-u-2019> (дата звернення 15.03.2020).

**References:**

1. Danyljuk T.I., Mokhnjuk A.M. (2019) Loghystychnyj autsorsyngh jak instrument upravlinnja pidpryjemstvom [Lo-

gistics outsourcing as an enterprise management tool]. *Economic forum*, no. 3, pp 128–135.

2. Sukharsjka O. (2017) Autorsyngh v Ukrajinі j u sviti: osoblyvosti, tendenciji ta perspektvyvy [Outsourcing in Ukraine and in the World: features, trends and prospects]. *Juryst i zakon* [Lawyer and the law] (electronic journal), no. 38. Available at: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850) (accessed 5 April 2020).
3. Produktin Gh.S., Produktina I.I., Bura O.M. (2018) Analiz rozvytku loghystychnoho autsorsynghu v Ukrajinі [Analysis of the development of logistics outsourcing in Ukraine]. *Eastern Europe: economy, business and management*, vol. 4(15), pp 155–160.
4. Tonjuk M.O. (2017) Autorsyngh jak instrument zabezpechennja efektyvnoji dijajnosti pidpryjemstva [Outsourcing as a tool to ensure the effective operation of the enterprise]. *Economy and society*, no. 10, pp. 372–376.
5. Didukh O.V. (2012) Osnovni vydy autsorsynghu u ghospodarskij dijajnosti pidpryjemstv [Main types of outsourcing in business activities of enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 2, pp. 29–33.
6. Krasnoshapka V.V., Trokhymecj I.I. (2015) Autorsyngh ta johho zastosuvannja na pidpryjemstvakh Ukrajinі [Outsourcing and its application in Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika* [An efficient economy] (electronic journal), no. 5.–Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097> (accessed 4 April 2020).
7. Pidsumky roboty transportnoi ghaluzi Ukrajinі u 2019 r. Available at: <https://logist.fm/news/pidsumki-roboti-transportnoi-galuzi-ukrayini-u-2019>–(accessed 15 March 2020).