

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «Проектування логістичних систем»  
вибіркових компонент  
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Логістика**

**за темою - Дослідження інфраструктури та вибір місця розміщення  
логістичних об'єктів**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2022 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.08.2022 № 1

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від  
15.08.2022 № 1

**Розробники:** старший викладач циклової комісії економіки та управління,  
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

**Рецензенти:**

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

### План лекцій:

1. Інфраструктура логістичного об'єкта.
2. Локалізація логістичних об'єктів. Аутсорсинг як чинник розвитку логістичної інфраструктури.

### Рекомендована література:

#### Основна:

1. Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. Управління проектами: Навчальний посібник. – Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 388 с. ISBN 978-966-2781-80-9.
2. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
3. Управління проектами: підручник / Й. М. Петрович, І. І. Новаківський. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. - 396 с.
4. Филипенко О. М. Управління проектами: практикум / О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік. – Харків : ХДУХТ, 2016. – 92 с.
5. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
6. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. – К.: КРОК, 2014. – 673 с.
7. Оптимизация логистических процессов и систем / И. С. Алиев, И. В. Чумаченко / Курс лекций для высших технических учебных заведений. – Киев: Миллениум, 2009. – 66 с.
8. Вміння бачити бізнес-процеси : створення цінності та зменшення втрат [текст] / Майк Ротер, Джон Шук; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. — Бібліотека Лін Інституту. — Київ : Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. — 132 с.
9. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
10. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самостійної роботи студентів). 2-е видання / За заг. ред. С. В. Смерічевської / – Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2019. – 552 с.
11. В.Г. Шинкаренко, І.М. Ананко Проектування логістичних систем. Навчальний посібник. ХНАДУ: Харків, 2015. – 287 с.

## Додаткова:

12. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами. Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 180 с.

13. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. Перевод с английского. 4-е издание. – М.: Издательство: Альпина Паблишер, 2012. - 192 с.

## Інформаційні ресурси в Інтернеті

14. Електронний ресурс: <http://www.management.com.ua>

15. Logistic.FM. Професійний журнал з логістики та SCM. - [Електронний ресурс] - Режим доступа : <http://logist.fm/katalog-publikaciy-logistfm>

16. Офіційний сайт Координаційної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.madi.ru/logistics>

17. Офіційний сайт Міжнародної ради з логістики. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.sole.org> – SOLE.

18. Офіційний сайт Європейської логістичної асоціації. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.elalog.org> - ELA.

19. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок) [Електронний ресурс] - Режим доступа : <http://scdigest.com/>. – Назва з екрану.

## Текст лекції

**1 Інфраструктура логістичного об'єкта**

Переміщення матеріальних, фінансових, інформаційних потоків в межах реалізації підприємствами логістичних процесів здійснюється на основі взаємозв'язків зі складовими інфраструктури логістичного об'єкта. Термін

«інфраструктура» походить від латинського «infra» - нижче, під; «structure» - фундамент, будова, що означають комплекс відповідних складових.

Під *інфраструктурою логістичного об'єкта* слід розуміти комплекс видів діяльності у сфері функціонування відповідних груп підприємств, завдання яких полягають у раціоналізації матеріальних, фінансових, інформаційних потоків. Тобто, логістична інфраструктура – це система засобів просторового перетворення логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових та людських), а також сукупність підприємств різних організаційно-правових форм, які створюють організаційно-економічні умови проходження цих потоків шляхом створення потенціалу відповідних логістичних послуг [11, с. 107]. У визначенні зазначено дві складові логістичної інфраструктури: технічна та організаційно-економічна.

Технічна складова містить систему засобів перетворення матеріального потоку та включає на рівні регіону, країни автошляхи, колії, контейнери,

термінали, логістичні центри, а на рівні підприємства склади, автомобільні рампи, внутрішні дороги, локалізоване устаткування для переміщення сировини та інформації.

Елементи технічної складової логістичної інфраструктури представлено в табл. 8.1:

*Таблиця 8.1*

Елементи технічної складової логістичної інфраструктури [11, с. 120]

Складові	Елементи
Лінійна	Автомобільні шляхи, залізничні сполучення, повітряні шляхи, водні шляхи, трубопровідні сполучення
Пунктова	Автовокзали, станції перевантаження, залізничні станції, вокзали, пости, аеропорти, повітряні термінали, морські термінали, логістичні центри
Допоміжна	Маніпуляційне обладнання (підйомники, візки, автокрани тощо), пакувальне обладнання, інформаційне обладнання (технічне, програмне забезпечення, засоби комунікації тощо)
Технологічна	Різні види та типи транспортних засобів, склади

Організаційно-економічна складова реалізується сукупністю підприємств різних організаційно-правових форм, які створюють організаційно-економічні умови проходження матеріальних потоків з метою їх просторово-часової оптимізації.

Критерієм виділення логістичної інфраструктури у системі економіки є логістична послуга, особливістю якої є додавання цінності місця, часу для споживача.

В цілому, інфраструктура логістичного об'єкта має сприяти створенню механізмів прийняття оптимальних рішень, конкурентної логістичної стратегії для прискорення руху логістичних потоків та оптимізації господарських зв'язків. Вона дає змогу вирішувати наступні завдання:

- 1) забезпечення задоволення економічних інтересів учасників логістичного процесу;
- 2) забезпечення повного використання можливостей транспортно- експедиторської системи та складського господарства;
- 3) надання своєчасної інформації про кон'юнктуру ринку;
- 4) забезпечення взаємоузгодженого юридичного, фінансового, митного та страхового обслуговування суб'єктів господарювання.

Інфраструктура логістичного об'єкта створює так названих фундамент, на якому базується система логістики та її функціонування. Вона формується в процесі тривалої еволюції господарських відносин шляхом постійного виокремлення нових складових та визначення їх ролі для логістичного об'єкту.

В сучасних умовах структура логістичного об'єкту представляють різні сфери економіки, що мають вплив на ефективність реалізації логістичних процесів. З урахуванням вимог вітчизняного законодавства, в межах інфраструктури логістичного об'єкта виділяються наступні складові (рис. 8.1):

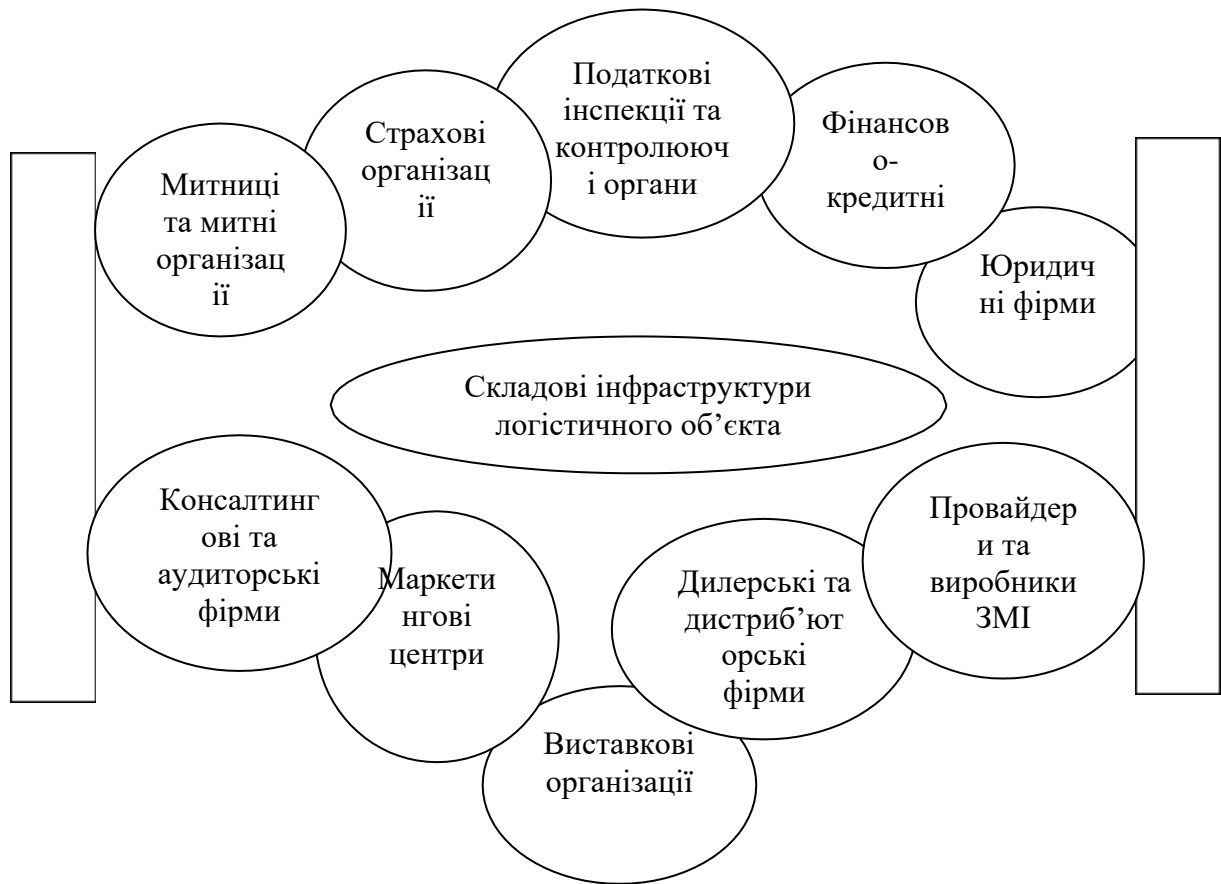


Рис. 8.1 – Складові інфраструктури логістичного об'єкта

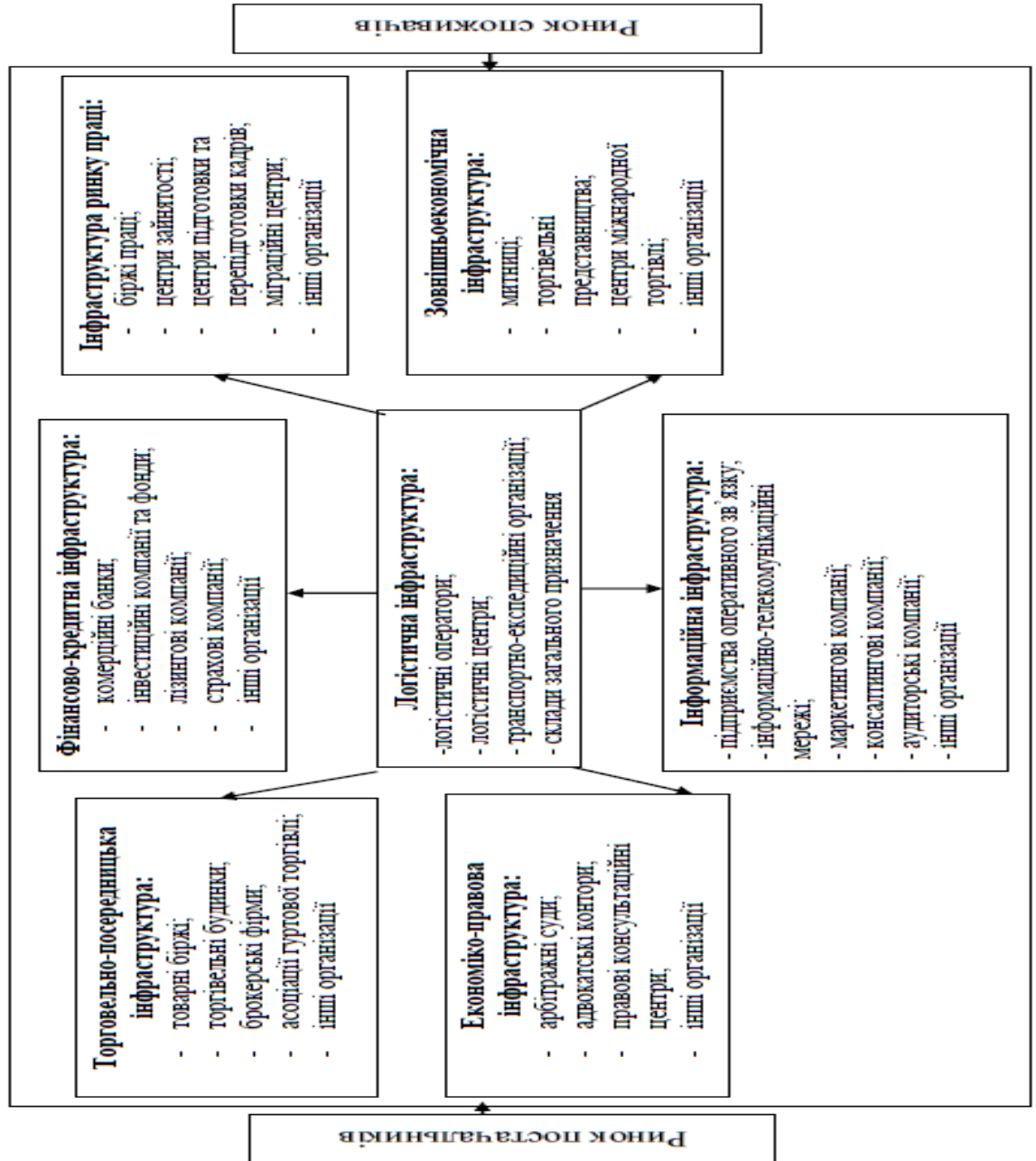


Рис. 8.2 Логістична інфраструктура в системі ринкової інфраструктури

## 2 Аутсорсинг як чинник розвитку логістичної інфраструктури

Термін «аутсорсинг» майже раптово увійшов в обіг у сферу управління та виробництва, що пояснюється радикальними змінами у цих сферах з метою

«розвантаження» організацій від менш істотних завдань на користь концентрування зусиль на виконання стратегічних завдань згідно з місією організації. Поняття «аутсорсинг» можна вивести зі слів американського бізнес-походження: *outside* (назовні) + *resource* (засіб, джерело) + *using* (використання, застосування) як їх компіляцію в слово «*outsourcing*», що означає «використання зовнішніх засобів (джерел)», та окреслити ним захід щодо виділення зі структури функцій материнського підприємства окремих з них та передавання їх для виконання іншими суб'єктами господарювання.

Тобто логістичний інструмент «аутсорсинг» - це метод оптимізації діяльності організації завдяки зосередженню ресурсів на основному предметі й передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям.

Найчастіше аутсорсинг має місце, коли організація передає право володіння бізнес-процесом зовнішньому виконавцеві.

Механізм дії аутсорсингу відрізняється від звичайної розподільної логістики тим, що замовник формулює завдання перед постачальником послуг, не конкретизуючи спосіб рішення цих завдань, тому вибір раціонального способу дій цілком і повністю залежить від виконавця (як, втім, і відповідальність за досягнення необхідного результату).

Основні конкурентні переваги, які дає аутсорсинг, - це підвищення керованості бізнес-процесами, доступність прогнозування видатків за зовнішніми контрактами тощо.

Згідно з дослідженнями Інституту Аутсорсингу [3] завдяки аутсорсингу можна досягти наступних цілей:

- зниження та контролювання операційних витрат;
- концентрування на базовій діяльності фірми;
- отримання доступу до виробничої потужності найвищої якості;
- вивільнення власних засобів для інших цілей;
- отримання для використання нових засобів;
- прискорення отримання ефекту реструктуризації;
- опанування невласливої функції;
- пошук капіталу;
- солідаризація ризику;
- покращення фінансового стану.

Власне логістичний аутсорсинг як використання зовнішніх джерел реалізації логістичних послуг у меншій або більшій мірі стосується всіх вказаних цілей. Актуалізація цих цілей для клієнтів ринку логістичних послуг впливає на інтенсивність його розвитку та, зокрема, на окремі логістичні послуги, як спеціалізовані, так і комплексні, серед яких чільне місце займають



транспортні послуги.

Розрізняють три види аутсорсингу:

- 1) функціональний (передача непрофільних функцій керування й корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям);
- 2) операційний (передача функцій виробництва);
- 3) ресурсний (відмова від власних ресурсів і придбання їх на стороні).

У сфері інформаційних технологій аутсорсинг набув поширення на хвилі масової корпоративної практики впровадження спеціалізованих систем обробки, передачі й захисту інформації для різних бізнес-структур.

Під впливом глобалізації економіки існуючі в цей час і процвітаючі в сфері інформаційного аутсорсингу такі фірми, як «Electronic Data Systems»,

«Compaq Global Services», «Computer Sciences Corporation», «Hewlett-Packard», продовжують підсилювати тенденцію впровадження аутсорсингу в практику транснаціональних корпорацій.

Необхідність зниження витрат і оптимізації витрат у сфері інформатики, консалтингу й захисту даних - основна стратегія організацій і бізнесменів у сучасних умовах глобальної конкуренції, що мотивує до активного використання аутсорсингу як ефективного логістичного інструмента.

До переваг логістичного аутсорсингу можна віднести такі:

1. Економічні:
  - а) зниження затрат (витрат) за рахунок скорочення чисельності персоналу (адміністративного, технічного, обслуговуючого); зниження трансакційних витрат; зниження операційних витрат за рахунок економії, обумовленої ефектом масштабу й централізацією;
  - б) підвищення ефективності основних бізнес-процесів: компанія одержує можливість перетворити свої постійні витрати у змінні;
  - в) ефект розподілу ризиків.
2. Управлінські:
  - а) можливість зосередження основних ресурсів й уваги на основній діяльності, цілях компанії й на задоволення потреб клієнтів;
  - б) можливість вивільнення ресурсів для основного бізнесу й інших цілей, вивільнення резервного фонду основного капіталу;
  - в) можливість поліпшення управління й контролю операційного управління;
  - г) можливість зміцнення потенціалу росту й усунення ряду обмежень;
  - д) можливість усунення ряду проблем з персоналом (відсутність проблем з відпустками, відсутність через хворобу, небезпекою раптового звільнення ключових співробітників).
3. Техніко-технологічні:
  - а) можливість доступу до технологій і рішень більш високого рівня;
  - б) можливість використання спеціалізованих функцій, для виконання яких організація не має фахівців або ресурсів;
  - в) можливість підвищити якість і надійність обслуговування.
4. Інституціональні:

а) відсутність інституалізації операцій аутсорсингу на національному ринку розширює можливі характеристики інструментарію й особливості його використання для всіх учасників.

Логістичний аутсорсинг має також і недоліки, тобто ризики застосування: можливість зростання витрат у випадку передачі на аутсорсинг занадто багатьох функцій і процесів; витрати на утримання зовнішньої інфраструктури взаємодії з постачальниками аутсорсингових послуг; можливість банкрутства аутсорсингової компанії; загроза відриву керівної ланки від бізнес-практики; навчання чужих фахівців замість своїх; небезпека зайвої концентрації подібних технологічних бізнес-процесів в одних руках; відсутність законодавчого визначення й регулювання аутсорсингу.

Особливо зросла активність софтверного аутсорсингу, що дозволяє спеціалізованим диверсифікованим консалтинговим фірмам робити якісні послуги в прогнозуванні параметрів мікро-, макроекономіки, зокрема, відпускних цін і собівартості продукції конкуруючих фірм, ринків, секторів національних економік на геоекономічному атласі світу. Аналіз літературних джерел дозволяє виділити три основних підходи до вироблення стратегій розробки й застосування софтверного аутсорсингу:

- 1) теоретичний, заснований на досягненнях дослідників у таких галузях бізнесу, як стратегічний менеджмент, фінанси, маркетинг і т.д.
- 2) практичний підхід, найчастіше затребуваний у сфері логістики;
- 3) глобальний підхід полягає в з'єднанні перших двох в одне ціле зі спробою адаптації до місцевих, міжринкових і геоекономічних умов ведення бізнесу.

Всі пропозиції по аутсорсингу можна розділити на три різновиди:

- ІТ-аутсорсинг – офшорне програмування; створення веб-ресурсів; розроблення, встановлення, супровід програмного забезпечення, обслуговування техніки сторонніми спеціалізованими компаніями;
- виробничий аутсорсинг – передавання ділянок свого виробництва стороннім виробникам;
- аутсорсинг бізнес-процесів передбачає передавання організації-виконавцю окремих бізнес-процесів, що не є для компанії основними, зокрема, управління персоналом, бухгалтерський облік, рекламу, маркетинг.

Приймаючи рішення про аутсорсинг, керівники повинні зважити всі «за» та «проти» такого рішення (табл. 8.2).

## Аргументи «за» та «проти» аутсорсингу [11, с. 126]

Передумови самостійної реалізації завдань	Передумови делегування завдань
<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнози витрат вказують на самостійне виконання як на дешевше рішення;</li> <li>- існуюче ноу-хау, а також обладнання й досвід є відповідними для характеристики виконуваних завдань;</li> <li>- невикористаний потенціал підприємства відповідає вимогам до реалізації цього діапазону завдань;</li> <li>- потрібний продукт не є доступним на ринку або складність завдань у цій сфері вимагає перманентного нагляду за реалізацією;</li> <li>- за самостійної реалізації легше контролювати господарювання запасами, а також наглядати за реалізацією поставок споживачам;</li> <li>- переміщення продуктів цієї діяльності є неможливим або ускладненим;</li> <li>- проект або методи реалізації завдань є конфіденційними;</li> <li>- важливо зберегти незалежність зовнішніх постачальників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнози витрат вказують на закупівлю продуктів як на дешевше рішення;</li> <li>- місце і обладнання не пристосовані для реалізації певних завдань, недостатньо досвіду;</li> <li>- інвестиція не є корисною через невеликий масштаб цього виду діяльності або за значної потреби в інвестиціях;</li> <li>- попит на продукти підприємства (надавача доручення) є сезонним – прямування до поділу ризику;</li> <li>- спеціалізовані постачальники мають такі знання, досвід і обладнання, що гарантують вищу якість реалізації цього діапазону завдань;</li> <li>- є потреба концентрації на основній діяльності підприємства (надавача доручення);</li> <li>- бажано обмежити дії, реалізовані самостійно (наприклад, через рівень витрат);</li> <li>- плідній співпраці сприяють зовнішні умови, які полегшують корисні зв'язки з постачальниками.</li> </ul>

Глобалізація та індивідуалізація істотно впливають на кількісні та структурні параметри матеріальних потоків, викликаючи ускладнення функцій управління ними, зростання витрат та часу перебігу. Очевидно, що вимоги підвищення конкурентоспроможності за рахунок логістичної діяльності змушують організації до пошуку залежностей trade-off з тим, щоб компенсувати зростаючі витрати в сфері постачання, виробництва та дистрибуції. Традиційним напрямом раціоналізації є поглиблення спеціалізації з одночасною інтеграцією на якісно інших засадах. Для логістики це означає зниження рівня запасів, зниження витрат транспорту та інших операційних витрат. Так зустрічається динамічний розвиток аутсорсингу в логістиці: все більша частина логістичних процесів передається для безпосереднього чи/та опосередкованого виконання спеціалізованим організаціям – як вузько профільним (транспортним, складським, експедиційним тощо), так і багато профільним, що надають весь спектр логістичних послуг, тобто логістичних операторам.

Рівень використання моделі «аутсорсинг» визначається прийнятним рівнем логістичної спеціалізації і може передбачати такі варіанти (рис. 8.3):

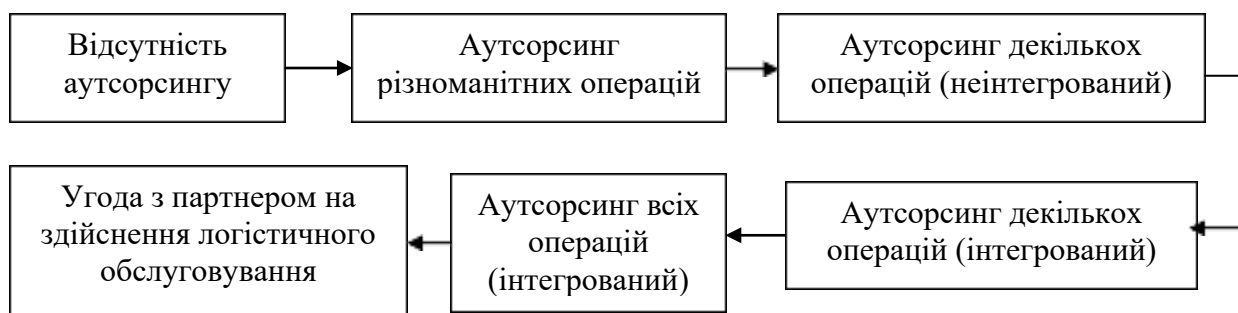


Рис. 8.3 – Варіанти використання концепції «аутсорсинг»

Однією з найважливіших причин є факт, чи надана партнеру для реалізації функція або процес можуть приносити реальний прибуток.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо оптимізації логістичних процесів на підприємстві шляхом запровадження логістичного аутсорсингу потрібно враховувати його потенційні переваги та недоліки в розрізі основних функціональних сфер логістики підприємства (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

**Переваги та недоліки використання аутсорсингу у функціональних сферах логістики**

Функціональна сфера логістики	Переваги передання функцій	Недоліки передання функцій
Постачання	Покращення зв'язків з постачальниками; відсутній тривалий процес організації поставок, зменшення витрат на розрахунок наявності у постачальника ефекту масштабу та досвіду	Можливі збої у постачанні з вини провайдера чи внаслідок труднощів інформаційного обміну; Збільшення витрат за рахунок пошуку та управління постачальником
Виробництво	Збереження власних потужностей та їх концентрація на основних елементах процесу; покращення показників за рахунок зменшення власного капіталу в балансі підприємства	Зменшення контролю над якістю вланцюзі додавання вартості; ноу-хау та технології знаходяться поза підприємством
Збут, обслуговування споживачів	Скорочуються витрати на збереження продукції, надання інформаційно-консультативних послуг, відсутня потреба у власних великих складських площах; більш ефективно вивчення споживчого попиту	Ослаблення контактів з клієнтом за умови недобросовісного виконання логістичним провайдером своїх обов'язків;
Складування	Відсутня потреба в додаткових інвестиціях для побудови, оснащення та підтримки складських приміщень	Неможливість контролю за станом, умовами зберігання та кількістю продукції (матеріалів) на складах провайдера

Транспортування та експедиційна діяльність	Накопичений досвід логістичного провайдера, розвинена інфраструктура, спеціалізований кваліфікований персонал; відсутня потреба мати власний автопарк та обслуговувати його, підвищення ефективності виконання транспортних операцій, відсутність інвестицій в програмне забезпечення	Існують ризики неякісного транспортування, можливе недобросовісне завищення транспортних тарифів тощо
--	---	---

Рішення про використання аутсорсингу повинне бути частиною загальної програми реструктуризації бізнесу, яка може включати:

- виділення внутрішнього підрозділу в окреме підприємство з подальшим управлінням ним або з метою продажу;
- створення дочірньої компанії;
- кооперацію з іншими компаніями для створення спеціалізованого спільного підприємства;
- укладення угоди на виконання конкретних видів робіт з незалежною організацією-аутсорсером на тривалий термін;
- укладення угоди на виконання конкретних видів робіт на термін дії конкретного проекту (разова співпраця);
- передачу частини активів компанії зовнішньої організації (постійно або на час дії угоди про аутсорсинг) тощо.

Загалом, ринкове середовище сформувало певні форми взаємовідносин між підприємством та аутсорсинговою компанією, яке нині може передбачати формування довгострокових договірних відносин, страхування ризиків, застосування загальних корпоративних стандартів якості, єдині логістичні підходи до управління виробництвом та розподілом, вироблення взаємоприйнятних економічних і фінансових регуляторів, використання інтегрованих інформаційних платформ.

На нашу думку, співпраця підприємства з логістичним провайдером динамічно зростає з ростом термінів та обсягів їх спільної діяльності та за умови підвищення її ефективності. Це, в свою чергу, вимагає залучення співробітників різних сфер діяльності: маркетингу, постачання, виробничого відділу, відділу збуту тощо. В результаті такої взаємодії з логістичним аутсорсером поступово відбувається інтеграція в єдине стратегічне об'єднання як окрему структуру (рис. 8.4).



Рис. 8.4 - Еволюція відносин між підприємством та логістичним аутсорсером

Як видно з рис.8.4, відносини між підприємством та логічним провайдером змінюють форму від одиничних угод до стратегічного альянсу, що базується на двох принципових положеннях:

- 1) партнерство у створенні вартості;
- 2) партнерство в управлінні ризиками.

Створення стратегічних альянсів дає можливість об'єднати ноу-хау та ресурси обох сторін для максимально ефективного використання їх загальних ринкових можливостей, відкриває перед партнерами нові ринки і джерела отримання прибутку. Фахівці переконані, що саме стратегічні альянси великих компаній з середніми і малими спеціалізованими фірмами на основі глобального аутсорсингу будуть домінувати на ринку в найближчому майбутньому.

Зокрема, визнані фахівці у сфері логістики Д. Бауерсток і Д. Клосс зазначають, що для максимізації стратегічних вигод логістики всі її функціональні ланки повинні працювати на основі інтеграції, і наголошують на тому, що коли логістичні операції у значній мірі інтегровані і утворюють ключову сферу компетентності, вони служать джерелом стратегічних переваг. Впевненість у тому, що інтеграція системи забезпечує значно більші результати діяльності, ніж результати управління окремими функціями, складає основовизначальну парадигму логістики”.

Разом з тим, варто зауважити, що наступним рівнем в еволюції відносин між підприємством та логістичним аутсорсером може виступати вертикальна інтеграція, рівень якої показує, якою мірою логістичний ланцюг належить одній організації, і яка може проявлятися у різноманітних формах (придбання контрольного пакета акцій іншої компанії, створення спільного підприємства, купівля іншої організації). Проте при цьому втрачається власне сутність аутсорсингу як категорії, що передбачає залучення зовнішніх партнерів для виконання логістичних функцій. Тому реорганізація діяльності компанії відповідно до вимог міжнародних стандартів якості, впровадження принципів процесного управління, постійне вдосконалення (continuous improvement) бізнес-системи повинні розглядати аутсорсинг окремих функцій або бізнес-процесів в якості однієї із стратегічних альтернатив [6].

На думку Роберта Монзкі (Robert M. Monczka) з Мічіганського університету, існує сім перспективних тенденцій, що впливають на стратегію введення аутсорсингу, в тому числі логістичного (табл. 8.4).

Таблиця 6

**Тенденції, що впливають на стратегію ведення аутсорсингу**

Тенденція	Стратегічні заходи
Глобалізація	Інтеграція стратегії забезпечення/обслуговування клієнта; спільна з ключовими постачальниками підтримка конкурентоспроможності в питаннях якості, вартості, доставки, часу тощо; модифікація структури/каналів постачальницької бази
Інформаційні технології	Формування глобального логістичного ланцюга, зв'язок з основними контрагентами за допомогою інформаційних

	технологій
Врахування вимог зовнішнього клієнта	Інтеграція бази постачання в ланцюг постачання зовнішнього клієнта
Технологія процесу виробництва	Союзи стратегічних постачальників з провідними в галузі постачальниками технології
Зростання складності	Необхідність створення великої бази забезпечення/стратегій пошуку
роботи	джерела і точних критеріїв оцінки ефективності щодо стратегічних цілей
Юридичні питання/захист навколишнього середовища	Вирішення питань захисту навколишнього середовища поряд з питаннями юридичного супроводу логістичних функцій
Перегляд, модифікація	Перегляд зовнішніх процесів, модифікація використання зовнішніх джерел постачання

Врахування усіх вищеподаних вимог є необхідною умовою прийняття вірних рішень щодо використання логістичного аутсорсингу. Крім того, для найбільш оптимального впровадження аутсорсинг в діяльність компанії здійснюється підготовка і реалізація аутсорсинг-проекту.

Аутсорсинг-проект – це цілеспрямована зміна конфігурації бізнес-системи на основі методології аутсорсингу, яка розробляється для конкретної організації з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Аутсорсинг-проект передбачає наступну послідовність [6]:

- 1) аналіз фактичного стану організації;
- 2) прийняття рішення „виробляти чи купувати?” („make or buy”);
- 3) етап аналізу ринку послуг аутсорсингу і пошуку потенційних аутсорсерів;
- 4) етап вибору партнера-аутсорсера;
- 5) розробка контракту;
- 6) виконання контракту.

Рішення, що приймаються в рамках двох перших етапів аутсорсинг-проекту, носять стратегічний характер і знаходяться в компетенції вищого менеджменту компанії. Економічне обґрунтування і практична реалізація аутсорсинг-проекту включають активні контакти з потенційними партнерами, інтенсивний інформаційний обмін, виявлення і вирішення проблем поточної взаємодії, планування та обґрунтування конкретних кроків з організації взаємин з партнером, вибір методів контролю.

Стратегічне обґрунтування аутсорсинг-проекту являється відправною точкою у прийнятті рішення про аутсорсинг. Цей процес складається з декількох кроків: аналіз цілей; аналіз конкуренції і стратегічне позиціонування організації; формування стратегічного бачення майбутнього організації; прийняття рішень про можливість аутсорсингу для окремих складових бізнесу.

Крім принципової готовності керівництва організації розглядати

аутсорсинг як альтернативу традиційному шляху розвитку, необхідний вибір та узгодження окремих стратегічних цілей, які будуть досягнуті в результаті реалізації аутсорсинг-проекту.

Окрім підвищення ефективності організації (що в короткостроковому плані виражається в ефективному управлінні витратами), використання аутсорсингу покликане привести організацію в більшу відповідність вимогам ринку, що відбивається комплексом цілей, об'єднаних у модель прийняття стратегічного рішення про необхідність аутсорсингу.

Загалом, розрізняють виробничі, вартісні та соціальні цілі:

1) виробничі цілі – визначаються потребами клієнтів (досягнення визначеного рівня якості в області розробки продукту, виробництва і логістики; вибір надійного постачальника і інноваційна здатність, а також зниження і зміна структури виробничих витрат);

2) вартісні цілі – виражаються в досягненні оптимального кількісного результату (наприклад, підвищення рівня прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості та вартості акцій) за певний період;

3) соціальні цілі – включають в себе екологічні вимоги до продукту, послуги, соціальну захищеність працівників (збереження робочих місць).

Можливе досягнення цих цілей в результаті реалізації аутсорсинг-проекту для конкретної організації дозволяє говорити про необхідність використання аутсорсингу.

Основними принципами, дотримуватись яких повинне підприємство для досягнення і утримання сильних стратегічних позицій є (на основі [6]):

1) правильне визначення мети – найвищої довгострокової віддачі від вкладень, адже економічну вартість можна створювати, тільки ретельно продумавши стратегію компанії щодо прибутковості, тобто коли покупці готові заплатити за продукт чи послугу таку ціну, яка б перевершувала витрати від їх виробництва;

2) формулювання способу створення вартості, тобто унікального набору вигод для споживачів, який надає компанія і котрий не можуть запропонувати конкуренти;

3) стратегія повинна бути відображена в унікальному ланцюжку створення вартості – компанія повинна ввести відмінні від конкурентів операції або проводити ті ж операції по-іншому (в сфері виробництва, логістики, обслуговування, маркетингу, управління персоналом та інших функцій);

4) стратегія повинна ґрунтуватися на виборі з ряду альтернатив – тому компанії варто відмовитися від окремих операцій, послуг і характеристик продукту, щоб в іншому домогтися унікальності з метою відмінності від конкурентів;

5) узгодження в стратегії різних аспектів діяльності компанії – злагодженість процесів не тільки дозволяє підвищити конкурентну перевагу, але також ускладнює копіювання стратегії;

6) послідовність розвитку компанії – передбачає не лише визначення напрямку, в якому буде рухатися компанія, а і дотримання його навіть тоді, коли для цього доводиться жертвувати окремими можливостями; при цьому можливі



певні поліпшення, але вони повинні відповідати стратегічній лінії компанії.

Стратегічне бачення майбутнього організації є першим кроком до реструктуризації бізнес-системи, „відсікання” зайвих її елементів для підвищення гнучкості і адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Для реалізації стратегії розвитку компанії, спрямованої на аутсорсинг, необхідно чітко уявляти, які очікування споживачів на „виході” (клієнти компанії або її власні підрозділи). Ці очікування сформулюють конкретні завдання, які вирішуються в рамках аутсорсинг-проекту. Очікування клієнтів можуть полягати, наприклад, в: бажанні отримати продукт або послугу стандартної якості за мінімальною ціною; задоволенні індивідуальних потреб; скороченні часу доставки продукції; отриманні комплексу послуг разом з продуктом та ін. Очікування та потреби самої організації і її окремих підрозділів від можливого використання аутсорсингу бізнес-процесів можуть полягати в наступному: забезпечення більш високої якості комплектуючих або продуктів/послуг; впровадження передових технологій і ноу-хау; забезпечення високого рівня сервісу, комфортних і безпечних умов праці; забезпечення компанії персоналом високої кваліфікації; моніторинг усіх процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, забезпечення своєчасною та достовірною інформацією; зв'язок з територіально віддаленими підрозділами, забезпечення погодженої та безперебійної роботи; скорочення виробничого циклу; забезпечення функцій контролю та ін.

Таким чином, ефективний аутсорсинг вимагає перебудови мислення вищого менеджменту компанії та вироблення стратегії, спрямованої на створення ефективної структури взаємовигідних відносин з організаціями-партнерами. При цьому варто відзначити, що основні проблеми, які постають при передачі окремих логістичних функцій на аутсорсинг за сучасних умов, найчастіше пов'язані з фрагментарною сформованістю ринку аутсорсингових послуг в Україні та пасивністю замовників, що зумовлено, на їхню думку, високим ступенем ризику тощо.

Отже, розвитку концепції логістичного аутсорсингу сприяють зростаючі запити споживачів і тенденції економічної глобалізації та інтеграції економічних відносин, оскільки окремі організації стають частинами глобального клієнт-орієнтованого середовища.

Для суб'єктів господарювання стратегічне планування використання логістичного аутсорсингу є дієвим способом підвищення ефективності бізнес-діяльності внаслідок покращення якості обслуговування покупців, зниження логістичних витрат, отримання додаткових конкурентних переваг тощо. Перспективи подальших досліджень слід спрямовувати на розробку системи чітких кількісних критеріїв для прийняття рішення про вибір і використання доцільної стратегії аутсорсингу і передачі логістичних бізнес-процесів підприємства для виконання аутсорсером. Популярність аутсорсингу в Україні залежатиме від розвитку ринку логістичних послуг, логістичної інфраструктури, логістичних операторів як її невід'ємної частини.