

Микола О. Соколов*

АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто сполучення ефективності застосування інструментів логістики і тенденції концентрації підприємств на основних видах діяльності, що дає широкі можливості для розвитку ринку логістичного аутсорсингу і спеціалізованих логістичних посередників.

Одним з найбільш радикальних і діючих шляхів скорочення витрат є так званий логістичний аутсорсинг, яким користуються майже всі західні компанії. Слово "логістика" означає в бізнесі діяльність, пов'язану з організацією та оптимізацією товарних, фінансових і інформаційних потоків. Термін *outsourcing* (англ.) означає використання зовнішніх (матеріальних, інтелектуальних, трудових) ресурсів; відмова від власного, найчастіше не ключового або не прибуткового, бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації бізнес-процесу в іншій організації. Таке рішення дозволяє підприємству концентруватися на основній діяльності.

Коли справа доходить до підвищення ефективності логістики, дуже важливо впроваджувати нові цифрові технології та системи. Наприклад, використання програмного забезпечення для управління логістикою та пристроїв Інтернету речей може допомогти вчасно відстежувати запаси та поставки, що сприятиме безперебійності логістичних операцій. Такий підхід дозволяє контролювати запаси та оптимізувати транспортні маршрути, що в кінцевому підсумку знижує витрати для бізнесу. Крім того, зосередження на основній діяльності є ключовим для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Спрямовуючи свої зусилля на сильні сторони, такі як розробка нових інструментів логістики і маркетингу, компанії можуть виділитися на ринку. І навпаки, передаючи допоміжні функції, такі як логістика, на аутсорсинг провайдерам, компанії можуть скористатися досвідом і ресурсами, одночасно більш ефективно керуючи своїми ресурсами.

Аутсорсинг логістичних операцій відіграє важливу роль у максимізації сильних сторін, у забезпеченні сталого розвитку компанії. Насамкінець, ми вважаємо, що передача логістичних функцій партнерам — це підхід, спрямований на підтримку операційної ефективності.

Інтегруючи логістичні інструменти та зосереджуючись на основних операціях, компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність і досягти сталого зростання.

Ключові слова. Логістика, логістичний аутсорсинг, логістичні функції, ключова концепція, цифрові інструменти логістичного аутсорсингу.

Рис. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-61-67

JEL A1, O0

Mykola O. Sokolov

OUTSOURCING OF LOGISTICS FUNCTIONS AS A MECHANISM TO ENSURE EFFICIENT OPERATION OF ENTERPRISES

The article considers the combination of efficiency of application of logistics tools and the tendency of concentration of enterprises on the main types of activity, which provides ample opportunities for development of the market of logistics outsourcing and specialised logistics intermediaries.

* Sumy National Agrarian University, Ukraine.

ORCID: 0000-0002-1907-9041

One of the most radical and effective ways to reduce costs is the so-called logistics outsourcing, which is used by almost all Western companies. In business, the word "logistics" refers to activities related to the organisation and optimisation of commodity, financial and information flows. The term outsourcing means the use of external (material, intellectual, labour) resources; abandoning one's own, often not key or profitable, business process and purchasing services to implement the business process from another organisation. This solution allows the company to focus on its core business.

When it comes to improving the efficiency of logistics, it is very important to introduce new digital technologies and systems. For example, the use of logistics management software and IoT devices can help keep track of inventory and deliveries in a timely manner, which will help ensure smooth logistics operations. This approach allows you to control inventory and optimise transport routes, which ultimately reduces costs for your business. In addition, focusing on core business is key for companies seeking to remain competitive. By focusing their efforts on their strengths, such as developing new logistics tools and marketing, companies can stand out in the market. Conversely, by outsourcing support functions, such as logistics, to providers, companies can benefit from expertise and resources while managing their resources more efficiently.

Outsourcing of logistics operations plays an important role in maximising strengths and ensuring sustainable development of the company. Finally, we believe that outsourcing logistics functions to partners is an approach aimed at maintaining operational efficiency.

By integrating logistics tools and focusing on core operations, companies can increase their competitiveness and achieve sustainable growth.

Keywords: logistics, logistics outsourcing, logistics functions, key concept, digital tools for logistics outsourcing.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.03.2024.

Постановка проблеми. Сьогодні під аутсорсингом логістичних функцій розуміють важливість для компаній підвищити ефективність і знизити витрати шляхом передачі логістичних операцій зовнішнім партнерам. Співпраця з партнером, який має досвід у логістичних операціях, є дуже важливою для аутсорсингу. Важливими є також відповідне напручування в управлінні ризиками, а також забезпечення надійності та якості. Компанії повинні розглядати можливість аутсорсингу своїх логістичних функцій відповідно до власних потреб і цілей, а встановлення правильних партнерських відносин є ключем до успіху.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні науковцями розроблено методи оцінки аутсорсингу, які здебільшого базуються на розробці параметрів (критеріїв) оцінки ефективності та визначенні основних показників ефективності розвитку аутсорсингових відносин. Так, дослідженням проблем аутсорсингу присвячені праці таких учених: Andrejic, Milan [1], Naikova, Tetiana [2], Kern, Johannes [3] та інших [4-10].

Мета дослідження має на меті вивчити вплив аутсорсингу логістичної функції на підвищення конкурентоспроможності компаній та визначити, як аутсорсинг сприяє вдосконаленню та підвищенню ефективності логістичних процесів. За допомогою цього дослідження передбачається визначити переваги та виклики для компаній у використанні аутсорсингу як стратегії покращення логістичних функцій, а також надати пропозиції щодо побудови стійких конкурентних переваг.

В рамках дослідження проаналізовано відповідну літературу та тематичні дослідження. Для аналізу впливу аутсорсингу логістичної функції на

діяльність компанії використані наступні методи: аналітичний, емпіричний, метод дедукції, порівняння та систематизації.

Основні результати дослідження. У сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має в своєму розпорядженні необхідні для цього ресурси, на основі угоди. Це зручно для обох сторін, оскільки кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку конкурентних переваг і перспективних напрямів діяльності.

Ріст аутсорсингу в сфері логістики пояснюють багатьма чинниками:

- економія витрат. Аутсорсинг логістичних операцій стороннім провайдером може допомогти компаніям скоротити витрати, пов'язані зі складуванням, транспортуванням, робочою силою та технологіями. Сторонні логістичні провайдери (3PL) часто мають економію від масштабу та досвід в управлінні логістичними операціями, що дозволяє їм пропонувати економічно ефективні рішення своїм клієнтам;
- зосередження на ключових компетенціях. Передаючи логістичні функції на аутсорсинг 3PL, компанії можуть зосередитися на своїх ключових компетенціях і стратегічних напрямках діяльності, таких як розробка продуктів, маркетинг і обслуговування клієнтів. Це дозволяє компаніям більш ефективно розподіляти ресурси і стимулювати зростання в основних сферах бізнесу;
- масштабованість і гнучкість. Аутсорсинг логістичних операцій надає компаніям гнучкість у масштабуванні своїх операцій. 3PL можуть запропонувати масштабовані рішення, які можуть адаптуватися до коливань попиту, сезонності та ринкових тенденцій;
- доступ до досвіду і технологій. Звертаючись до 3PL, компанії можуть використовувати новітні технології та найкращі практики в управлінні логістикою без необхідності інвестувати в дорогу інфраструктуру та ресурси;
- підвищення рівня обслуговування. Аутсорсинг логістичних операцій 3PL може запропонувати швидші терміни доставки, кращу точність замовлень і кращу прозорість операцій ланцюга поставок;
- глобальне охоплення. Аутсорсинг логістики 3PL може допомогти компаніям розширити свою глобальну присутність і ефективніше виходити на нові ринки. 3PL часто мають мережу об'єктів, перевізників і партнерів по всьому світу, що дозволяє компаніям легко знаходити клієнтів у різних регіонах і країнах.

При використанні механізму аутсорсингу необхідно враховувати наступні аспекти:

- зміна політики організації. Компанії доведеться модифікувати існуючу політику підприємства й організацію бізнесу або розробити нову політику й організацію, для того, щоб ефективно взаємодіяти з постачальником послуг. Політика управління якістю й процедури розв'язання проблем повинні відповідати змінам, що відбулися в компанії й повинні бути готові вирішувати проблемні ситуації, що виникають через якість послуг, які надаються сервісною установою:

- моральний стан персоналу. Ставлення персоналу до аутсорсингу грає дуже важливу роль у процесі його реалізації. Питання, що стосуються персоналу, можуть варіюватися від перерозподілу або перепідготовки до звільнення. Підготовка й освіта службовців дозволить їм швидше пристосуватися до нових методик і влитися в нове середовище.

Обіг великих компаній, як правило, дозволяє їхнім власникам мати власні логістичні підрозділи. Але не все так однозначно. Чим більшою стає фірма, тим краще її керівництво розуміє, що диверсифікація для неї це не відкриття свого транспортного цеху, а зовсім інше: розробка та впровадження нових продуктів, освоєння нових ринкових ніш у рамках свого бізнесу. Найчастіше керівник розуміє, що для нормальної роботи компанії він повинен зосередитися на своєму головному виді діяльності — ключовій компетенції.

Коли логістична служба, включаючи автопарк і склади, є одним із структурних підрозділів компанії, відстежити реальну вартість її послуг важко.

На даний час діють цифрові інструменти для логістичного аутсорсингу по основним напрямкам діяльності підприємств, в тому числі управління перевезеннями та транспортними операціями.

Системи управління транспортом (TMS) є цифровим інструментом, який допомагає підприємствам ефективно управляти своїми транспортними операціями шляхом оптимізації маршрутів, відстеження відправлень у режимі реального часу та управління відносинами з перевізниками. Використовуючи TMS, компанії можуть зменшити транспортні витрати, скоротити час доставки та підвищити прозорість свого ланцюга поставок. На рис. 1 продемонстровано перелік найбільш відомих систем управління транспортом.



Рис. 1. Найбільш відомі цифрові системи управління транспортом, сформовано автором

1. Oracle Transportation Management (OTM): Oracle Transportation Management — це комплексне програмне рішення TMS, яке допомагає компаніям оптимізувати транспортні операції, зменшити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Програма пропонує такі функції, як оптимізація маршрутів, управління перевізниками, аудит вантажних перевезень та прозорість процесів в режимі реального часу.

2. SAP Transportation Management (SAP TM): це надійна складова платформи Transportation Management System (TMS), яка дозволяє компаніям ефективно планувати, виконувати та контролювати транспортну діяльність. Вона надає функціональні можливості для планування перевезень, вибору перевізника, розрахунку вартості фрахту та відстеження вантажів.

3. MercuryGate TMS: MercuryGate TMS — це хмарна цифрова система управління перевезеннями, яка допомагає компаніям оптимізувати свої логістичні операції, покращити прозорість та посилити співпрацю з перевізниками. Вона пропонує такі функції, як оптимізація навантаження, управління тарифами та інструменти аналітики.

4. JDA Transportation Management: JDA Transportation Management — це провідне програмне рішення TMS, яке допомагає компаніям оптимізувати процеси планування, виконання та оплати перевезень. Воно надає можливості для оптимізації маршрутів, вибору перевізника, проведення тендерів на перевезення та аналітики ефективності управління транспортом.

Також з метою забезпечення оптимальних запасів та поставок ресурсів для виробництва діють аутсорсингові системи управління матеріальними ресурсами (WMS): WMS — це один із важливий цифрових інструментів для логістичного аутсорсингу, який допомагає підприємствам ефективно управляти своїми складськими операціями. WMS дозволяє компаніям оптимізувати управління запасами, оптимізувати складські площі та покращити процеси виконання замовлень. Використовуючи WMS, компанії можуть підвищити ефективність роботи складу, зменшити кількість помилок і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Крім того, цифрові інструменти дозволяють підприємствам ефективніше співпрацювати з постачальниками логістичних послуг, обмінюватися даними в режимі реального часу та приймати обґрунтовані рішення. Використовуючи ці інструменти, підприємства можуть побудувати міцніші відносини зі своїми аутсорсинговими партнерами, покращити комунікацію та зменшити ризики, пов'язані з аутсорсинговою діяльністю. Зрештою, застосування цифрових інструментів в логістичному аутсорсингу може стимулювати інновації, сприяти співпраці та створювати нові можливості для зростання і розширення.

Переваги використання цифрових інструментів в логістичному аутсорсингу:

- підвищення операційної ефективності. Цифрові інструменти допомагають впорядкувати процеси логістичного аутсорсингу, зменшити кількість завдань, що виконуються вручну та оптимізувати робочі процеси;

- економія витрат. Використовуючи цифрові інструменти, підприємства можуть знизити транспортні витрати, мінімізувати витрати на зберігання запасів і підвищити загальну економічну ефективність.

Недоліки використання цифрових інструментів в логістичному аутсорсингу:

- початкові інвестиції. Впровадження цифрових інструментів для логістичного аутсорсингу вимагає значних початкових інвестицій у програмне забезпечення, апаратну інфраструктуру та навчання працівників;

- використання цифрових інструментів може збільшити витік інформації та ризики кібербезпеки. Заходи безпеки особливо важливі в логістичній галузі, де обробляється конфіденційна та особиста інформація;

- впровадження цифрового інструменту аутсорсингу логістики робить підприємство залежним від систем провайдерів, що може призвести до ризиків, пов'язаних зі зміною постачальників послуг та оновленням системи. Керівникам необхідно враховувати цю залежність при переході на системи логістичного аутсорингу.

Висновки. В Україні вже є приклади промислового аутсорсингу і аутсорсингу персоналу, коли виробник позбувається неприбуткових процесів і передає їх зовнішнім структурам, тим самим, концентруючи увагу на запитах ринку, споживача і розробці нових продуктів, тобто на тих видах діяльності, що сприяють росту капіталізації підприємства.

Отже, аналіз інноваційних цифрових інструментів для логістичного аутсорсингу, їх потенційного застосування для підприємств, а також переваг і недоліків використання цих інструментів підкреслює важливість технологій у забезпеченні ефективних логістичних операцій. Ефективно використовуючи цифрові інструменти, підприємства можуть оптимізувати процеси аутсорсингу, підвищити ефективність і досягти сталого зростання в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

1. Andrejic, Milan & Pajic, Vukasin. Strategies for Effective Logistics Outsourcing: A Case Study in the Serbian Market. *Journal of Organizations Technology and Entrepreneurship*. 2024. № 2. 14-26. DOI: <https://doi.org/10.56578/jote020102>.

2. Haikova, Tetiana & Zahorianskyi, Volodymyr & Leontovych, Alona. Integration of Digital Technologies Into Supply Chain Management. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*. 2023. № 1. 222-228. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.222-228](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.222-228).

3. Kern, Johannes. The Digital Transformation of Logistics: A Review About Technologies and Their Implementation Status. In book: *The Digital Transformation of Logistics*. 2021. (pp.361-403) DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119646495.ch25>.

4. Mazikana, Anthony Tapiwa, The Influence of Outsourcing on Organizational Performance in the Cement Industry. March 4, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4377788>.

5. Samenova, A. Outsourcing as a modern tool for improving business efficiency. *Arts academy*. 2023. № 6(2):99-106. DOI: <https://doi.org/10.56032/2523-4684.2023.2.6.99>.

6. Tkach, O. ., Hryniv, L. ., & Mykhailiv, H. Logistical outsourcing as an effective enterprise activity mechanism rising. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. № 7(3), 97–114. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.7.3.97-114>.

7. Tripathi, S P. Perspectives On Logistics Outsourcing. *Journal of Critical Reviews*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.31838/jcr.07.15.509>.

8. Wenwen Zhu, Stephen C.H. Ng, Zhiqiang Wang, Xiande Zhao, The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing, *International Journal of Production Economics*. 2017. № 188, 29-40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.004>.

9. Yasinska, Tetyana and Protsyk, Iryna. Effectiveness of outsourcing in the international activity of enterprises. 2019. № 12. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7482> (Accessed 01 Apr 2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.57>.

10. Zhaldak, H. Digital technologies in logistics. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Management*. 2023. № 43(1):43-51 DOI: <https://doi.org/10.17512/znpcz.2021.3.04>.

1. Andrejic, Milan & Pajic, Vukasin. Strategies for Effective Logistics Outsourcing: A Case Study in the Serbian Market. *Journal of Organizations Technology and Entrepreneurship*. 2024. № 2. 14-26. DOI: <https://doi.org/10.56578/jote020102>.

2. Haikova, Tetiana & Zahorianskyi, Volodymyr & Leontovych, Alona. Integration of Digital Technologies Into Supply Chain Management. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*. 2023. № 1. 222-228. DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.222-228](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.222-228).
3. Kern, Johannes. The Digital Transformation of Logistics: A Review About Technologies and Their Implementation Status. In book: *The Digital Transformation of Logistics*. 2021. (pp.361-403) DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119646495.ch25>.
4. Mazikana, Anthony Tapiwa, The Influence of Outsourcing on Organizational Performance in the Cement Industry. March 4, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4377788>.
5. Samenova, A. Outsourcing as a modern tool for improving business efficiency. *Arts academy*. 2023. № 6(2):99-106. DOI: <https://doi.org/10.56032/2523-4684.2023.2.6.99>.
6. Tkach, O. ., Hryniv, L. ., & Mykhailiv, H. Logistical outsourcing as an effective enterprise activity mechanism rising. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. № 7(3), 97–114. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.7.3.97-114>.
7. Tripathi, S P. Perspectives On Logistics Outsourcing. *Journal of Critical Reviews*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.31838/jcr.07.15.509>.
8. Wenwen Zhu, Stephen C.H. Ng, Zhiqiang Wang, Xiande Zhao, The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing, *International Journal of Production Economics*. 2017. № 188, 29-40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.004>.
9. Yasinska, Tetyana and Protsyk, Iryna. Effectiveness of outsourcing in the international activity of enterprises. 2019. № 12. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7482> (Accessed 01 Apr 2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.57>.
10. Zhaldak, H. Digital technologies in logistics. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Management*. 2023. № 43(1):43-51 DOI: <https://doi.org/10.17512/znpcz.2021.3.04>.