

ПУХАНОВ А.А., к.э.н. ТАХТАРОВ Е.В. (КИИ ДонНТУ)  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В ТЭК НА  
ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ**

*Рассмотрены перспективы использования аутсорсинга логистических функций на отечественных предприятиях ТЭК*

Процесс управления цепями поставок в ТЭК достаточно сложный, требует высокого уровня обслуживания конечного потребителя, значительных финансовых, трудовых и временных затрат. В связи с этим необходимо формирование методического подхода к использованию новых организационных возможностей, таких как аутсорсинг логистических функций, в рамках которого может быть реализован комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования всей логистической системы ТЭК [3].

По результатам анализа структуры отечественного рынка в процессе внедрения аутсорсинга произведена систематизация основных сфер его применения, выделены основные тенденции его развития, обозначены примеры практической реализации аутсорсинг-проектов. В свою очередь на основе анализа данных последних исследований в области аутсорсинга и управления цепями поставок продукции выделены следующие факторы, сдерживающие развитие аутсорсинга логистических функций в ТЭК Украины [2]:

- несовершенная законодательная база;
- непрозрачность рынка транспортно-логистических услуг;
- неравномерность развития логистической инфраструктуры;
- низкий уровень знаний логистики, как в транспортной отрасли, так и в промышленности;
- неуверенность в способностях аутсорсеров выполнять передаваемые им бизнес-функции с меньшими затратами и более высоким качеством;
- боязнь утраты части конфиденциальной информации в ходе реализации аутсорсинг-проектов;
- отсутствие чётко прописанных процедур проведения конкурсов на размещение заказов;
- отсутствие методики оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов.

В настоящее время существует необходимость разработки стратегии управления взаимоотношениями на уровне цепи поставок продукции в ТЭК, развитие навыков персонала, принимающего участие в процессе обеспечения эффективной координации действий между предприятиями. Конкурентные преимущества относятся не только к отдельным предприятиям, а к группам компаний, находящимся в одной цепи добавленной стоимости, поэтому успешное функционирование отдельно взятой компании требует совершенствования управления всей цепью поставок продукции на основе современных подходов менеджмента, таких как аутсорсинг бизнес-функций.

Данные последних исследований в области аутсорсинга логистических функций, показали, что в сложившихся условиях имеются реальные возможности для развития аутсорсинга и использования его инструментов в антикризисных программах предприятий, а переход компаний на аутсорсинг в 8 из 10 случаев даёт позитивные результаты (по данным консалтингового агентства «Делойт Консалтинг» Deloitte Consulting за 2010 г.) [4].

На основе проведённого исследования существующих на сегодняшний день в

научно-экономической литературе трактовки, предложено авторское определение аутсорсинга в рамках управления цепями поставок продукции ТЭК как инструмента создания высокоэффективных и конкурентоспособных бизнес-альянсов на основе долгосрочного сотрудничества в процессе интегрированного планирования, организации и контроля движения взаимосвязанных ресурсов всех участников цепи в рамках единого информационного пространства [1].

Под аутсорсингом логистических функций следует понимать передачу частично или полностью отдельных логистических операций или функций (снабжение, производство, сбыт), а также комплексных логистических бизнес-процессов внешней организации – аутсорсеру. В качестве аутсорсера выступает специализированная компания – поставщик логистических услуг – организации, оказывающие комплекс логистических услуг на основе аутсорсинга. Другое название сферы деятельности поставщиков логистических услуг – контрактная логистика. В основе аутсорсинга логистических функций лежит стремление организаций к сокращению логистических затрат, а также желание сконцентрироваться на основных видах деятельности.

Проведённое исследование позволило сделать вывод о том, что ТЭК тесно связан со всеми отраслями национальной экономики, являясь в некотором смысле его «кровеносной системой». На его долю приходится значительная часть перевозимых различными видами транспорта грузов. Несмотря на то, что предприятия ТЭК являются крупнейшими заказчиками логистических услуг, управление цепочками поставок продукции осуществляется недостаточно эффективно, организационная структура и порядок функционирования предприятий цепи поставок нуждаются в масштабном изменении и совершенствовании.

Обеспечение стабильного и эффективного функционирования управления цепями поставок продукции предприятий ТЭК фактически означает управление всеми звеньями логистического процесса с учётом сложных взаимосвязей между ними (поставщики, сырьевые ресурсы, добыча, обогащение запасы, складское хозяйство, транспортировка, конечные потребители, сотрудники компаний и т.д.).

На основе изучения теоретических и практических разработок в области аутсорсинга логистических функций в целом по экономике Украины и в ТЭК в частности, разработан подход к решению задачи совершенствования управления цепями поставок продукции в ТЭК (рис. 1), в основе которого лежит: применение аутсорсинга логистических функций; создание единого информационного пространства и базы логистических знаний в рамках реализации аутсорсинг-проекта.

Сопоставляя возможности использования ресурсов поставщиков логистических услуг с возможностями развития собственного подразделения логистики, руководство предприятий ТЭК должны взвесить все «за» и «против», учитывать успехи, уже достигнутые конкурентами с помощью этого инструмента, критерии использования аутсорсинга или отказа от него.

В ходе исследования выделены основные критерии перехода предприятий ТЭК на аутсорсинг логистических услуг или отказа от него, что представлено в табл. 1. Приведённая таблица показывает, что прежде чем применять решение об аутсорсинге логистических функций предприятиям ТЭК необходимо по-новому оценить источники создания стоимости, характерные для данной отрасли. Важную роль здесь играет мнение высшего менеджмента предприятия – видит ли руководство те реальные перспективы и улучшения, которые несёт применение аутсорсинга логистических функций в каждом конкретном случае.

Основной причиной развития тенденций сотрудничества в цепи поставок в области логистики являются возросшие требования клиентов, которые в свою очередь вызваны ростом логистических затрат и необходимостью концентрации на управлении

заданным уровнем логистических издержек. В настоящее время в условиях нарастающего давления со стороны конкурентов отечественным малым и средним предприятиям ТЭК довольно трудно организовать оптимальное обслуживание и обеспечение клиентов поставками продукции без привлечения партнёров в области логистики.



Рис. 1. Подход к решению задачи совершенствования управления цепями поставок продукции

Аутсорсинг логистических функций как одна из кооперации в цепи поставок продукции позволит участникам современного отечественного рынка топливно-энергетических ресурсов оптимизировать логистические издержки в себестоимости продукции, а также повысить качество обслуживания конечного потребителя.

Процесс аутсорсинга логистических функций предприятий ТЭК как комплексное стратегическое решение в области управления логистическими процессами, требующее тщательной подготовки и проработки, может быть разделён на несколько основных этапов:

- подготовка и разработка аутсорсинг-проекта;
- заключение соглашения (контракта) об аутсорсинге;
- выполнение контракта, т.е. конкретная деятельность партнёров по реализации аутсорсинг-проекта;
- оценка эффективности реализации аутсорсинг-проекта;

- выявление проблем в ходе реализации аутсорсинг-проекта, которые могут являться следствием ненадлежащего исполнения контракта об аутсорсинге или неправильного планирования на начальных стадиях подготовки проекта.

Таблица 1

**Критерии передачи предприятиями ТЭК логистических функций на аутсорсинг**

<b>Критерии перехода на аутсорсинг</b>	<b>Критерии отказа от аутсорсинга</b>
Концентрация внимания на основной деятельности предприятия. Перераспределение и инвестирование ранее задействованных ресурсов в поддержку основного бизнеса.	Потеря конфиденциальности информации (утечка технологических секретов). Снижение конкурентоспособности предприятия. Психологический фактор – не каждое предприятие доверит внутреннюю информацию посторонней организации.
Снижение затрат, в том числе сокращение инфраструктуры и издержек по её содержанию.	Не проработана отечественная законодательная база по аутсорсингу.
Преимущества в процессе планирования расходов предприятия. Переход структуры расходов из фиксированной в переменную.	Экономически неоправданная передача на аутсорсинг логистических функций предприятия – ошибка организаций-заказчиков.
Снижение цены приобретаемой услуги за счёт использования тендерных торгов (при условии достаточно высокого уровня конкуренции на рынке).	Зависимость от внешних исполнителей (возможность сбоев в поставках, возрастание затрат, недополучение прибыли).
Мобильность выполнения операций (оперативность) – организация-заказчик имеет возможность воспользоваться услугами нескольких логистических поставщиков одновременно.	Недостаточное (слабое) развитие рынка логистического аутсорсинга в Украине. Отсутствие здоровой конкуренции на рынке поставщиков логистических услуг, следствием чего зачастую является низкое качество предоставляемых услуг (непрозрачность бизнеса).
Получение доступа к технологиям более высокого уровня.	
Повышение качества за счёт использования поставщиками логистических услуг современных технологий, процедур, принципов и методов управления процессами.	

Проведенное исследование показало, что в сегодняшней непростой рыночной ситуации предприятия ТЭК должны быть способными заключать альянсы и сотрудничать с компаниями этой же отрасли, что придаст гибкость и устойчивость внутренним структурам. Зачастую аутсорсинг логистических функций становится центральной действующей моделью ведения бизнеса в данной отрасли. Аутсорсинг может иметь далеко идущие последствия для конституции всех отраслей ТЭК: когда одно предприятие интегрирует аутсорсинг в свои операционные модели, другие организационные структуры вынуждены улучшать качество соответствующих внутренних процессов.

Именно использование аутсорсинга логистических функций может дать отечественным предприятиям ТЭК шанс сохранения и развития производственных мощностей, повышения эффективности и достижения того уровня конкурентоспособности, который позволит Украине укрепить свои экономические позиции в мире и обеспечить необходимый уровень энергетической безопасности.

### **Литература**

1. Гавриш О. Транспортні шляхи вітчизняної енергетики / О. Гавриш // Урядовий Кур'єр. – 2005. – 5 грудня. – с. 10.

2. Левчук К.О. Інтеграція управління логістичними процесами в загальну систему управління витратами великого промислового підприємства / К.О.Левчук // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. – Івано–Франківськ: Плай, 2010. – №2(16). – С. 115 – 121.

3. Леміш К.М. Методика прийняття рішення про використання аутсорсингових технологій / Леміш К.М. // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - Київ: НУХТ, 2010. – № 34 -160 с. - С.61-63

4. Чумаченко М.Г. Інвестиційна політика в Україні: досвід, проблеми, перспективи: монографія / М.Г.Чумаченко, С.С. Аптекарь, М.Г. Білопольський та ін. ; Акад. екон. наук України. Ін-т економіки пром-сті НАН України. – Донецьк : Юго–Восток, 2003. – 291 с.