

УДК 658.01

**Т. В. Ревуцька**, канд. екон. наук, доц.,  
НАУ  
директор транспортно-експедиційної компанії  
«Карго-Сервіс»

## ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОВНОФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПРОВАЙДЕРІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ

В статті розглянуто основні стратегії розвитку широко представлених на ринку України логістичних операторів, що надають послуги аутсорсингу, та шляхи їх трансформації до повнофункціональних 3PL- та 4PL-провайдерів. Приведено основні характеристики існуючих видів логістичних провайдерів та показана відмінність 4PL-провайдингу від 3PL-провайдингу. Виявлена основна схема функціонування транспортно-експедиційного підприємства з суб'єктами ринку, яка показана з точки зору проходження інформаційного потоку по всім ланкам логістичного ланцюга.

В статье рассмотрены основные стратегии развития широко представленных на рынке Украины логистических операторов, предоставляющих услуги аутсорсинга, — и пути трансформации этих услуг к полнофункциональным 3PL- и 4PL-провайдерам. Приведены основные характеристики существующих видов логистических провайдеров и показана разница между 4PL-провайдингом и 3PL-провайдингом. Приведена основная схема функционирования транспортно-экспедиционного предприятия с субъектами рынка, которая показана с точки зрения прохождения информационного потока по всем звеньям логистической цепи. Прослушать

In the article was examined the basic development strategy of widely represented logistics operators who provide outsourcing services at Ukraine market and also was showed the ways of transformation these services into multifunctional 3PL- and 4PL - providers. The basic characteristics of the existing types of logistic providers was represented and the difference between 4PL-provayding and 3PL-providing was shown. The basic functional scheme of forwarding enterprise and other market participants was fought, which was shown in terms of information flow passing on all links of supply chain. Прослушать

**Ключові слова:** аутсорсинг, 3PL-провайдинг, 4PL-провайдинг, транспортні компанії, експедитори, склади загального користування, вантажні термінали, митні брокери, агенти, страхові компанії.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, 3PL-провайдинг, 4PL-провайдинг, транспортные компании, экспедиторы, склады общего пользования, грузовые терминалы, таможенные брокеры, агенты, страховые компании.

**Keywords:** outsourcing, 3PL-providing, 4PL-providing, transport enterprises, forwarding agents, public warehouses, cargo terminals, customs brokers, agents, insurance companies.

Транспортно-експедиційне підприємство повинно виконувати вагому частку задач транспортного комплексу України, серед яких в зв'язку з комплексною інформатизацією транспорту велика увага приділяється основним стратегіям розвитку широко представлених на ринку України логістичних операторів, які повинні враховувати інтереси користувачів транспортними послугами, а також забезпечувати розширене відтворення в транспортному комплексі [1]. Тому для створення сприятливих умов функціонування логістичних провайдерів необхідно аналізувати і вивчати всі проблеми, які виникають при їх взаємодії в логістичній системі зв'язку із суб'єктами ринку.

Аналіз науково-методичних джерел та їх зв'язок з практичним використанням показав доцільність вивчення процесу взаємодії всіх ланок логістичного ланцюга, в якому працює транспортно-експедиційне підприємство. Вагомий внесок в розробку цієї проблеми внесли вітчизняні та зарубіжні економісти - Ахполов І. К., Бауерсокс Д. Д., Долгов С. І., Кальченко А. Г., Коцюк О. Я., Лебідь І. Г., Мельниченко О. І., На-

заренко В. М., Плужніков К. І., Саркісов С. В., Соколов О. В., Холопов К. В., Хруцкий Е. А., Шмаллен Г., Яндієв С. О.

Розглянемо широко представлених на ринку України логістичних операторів, що надають послуги аутсорсингу [2]. На ринку класичних логістичних послуг працюють традиційні логістичні посередники. Ними є транспортні компанії, експедитори, склади загального користування, вантажні термінали, митні брокери, агенти, страхові компанії, фірми з надання консалтингових послуг в області логістики і т. д. Маючи напрацьовані бази даних та досвід роботи в певних сферах, оператори справляються з низкою найважливіших питань для компаній — клієнтів. Разом з тим, інтеграція на український ринок іноземних провайдерів впливає на конкурентоспроможність вітчизняних традиційних логістичних посередників.

Теперішній час характеризується створенням так званих повнофункціональних 3PL- та 4PL-провайдерів, що уособлюють в собі кооперацію логістичних посередників, збільшення на ринку числа іноземних операторів, що утискає існування українських вузькопрофільних провайдерів [3]. В таких умовах формування стратегічних альянсів між вузько функціональними логістичними операторами може стати ефективним вирішенням завдання створення конкурентоспроможних 3PL - провайдерів на базі вітчизняних традиційних логістичних посередників, організаційна структура та сервіс яких будуть відповідати міжнародним стандартам. 3PL — провайдери, на відміну від традиційних логістичних операторів, — це фірма, яка може надавати клієнтам (промисловим, торговим або сервісним компаніям) комплексний логістичний сервіс. Такі компанії беруть під свій контроль декілька або всі логістичні функції. Надаючи широкий спектр послуг, логістичний провайдер стає тісно інтегрованим партнером замовника, забезпечує функціонування найважливіших ланок ланцюга розподілу фірми, тому його робота з клієнтами, зазвичай, будується на основі довгострокових відносин. Контрактами може закріплюватися матеріальна відповідальність провайдерів за якість обслуговування деякої частини логістичного ланцюга, що створює атмосферу індивідуалізації логістичного сервісу і робить позитивний вплив на ринок контрактної логістики в цілому. Для досягнення статусу 3PL-провайдера необхідно задіяти певний набір послуг, який дозволить комплексно управляти бізнес-процесом, наприклад, забезпеченням товароруху від моменту прийому заявки клієнта до сервісного обслуговування проданого товару.

Сьогодні не так багато фірм в Україні позиціонують себе як 3PL — провайдери [2]. Їх розвитку перешкоджає низький рівень державної підтримки, серйозні адміністративні бар'єри, відсутність джерел інвестицій, малодоступність кредитних ресурсів, труднощі з виділенням земельних ділянок і т. д.

Слід зазначити, що на ринку контрактної логістики України є значний обсяг незадоволеного попиту. Основними цілями співробітництва торговельних і виробничих компаній з логістичними посередниками даного класу є отримання конкурентних переваг за рахунок зменшення ризиків компанії, підвищення ступеня гнучкості фірми і здатності адаптуватися до постійних змін умов ведення бізнесу, зменшення тривалості операційних і логістичних циклів. При цьому спостерігається скорочення операційних логістичних витрат, загального підвищення ефективності функціонування логістичної системи і, як наслідок, зниження собівартості продукції. Саме досягнення високої якості і комплексності послуг, що надаються, розширення матеріально-технічної бази і організація злагодженої взаємодії з певними осередками бізнесу повинні стати пріоритетними завданнями даних логістичних операторів.

Головною відмінністю 4PL-провайдингу від 3PL-провайдингу є застосування системного підходу до управління логістичними бізнес — процесами замовника, координації дій фокусної компанії, а також її ключових контрагентів в ланцюзі постачань, забезпечення їх ефективного взаємодії та обміну даними в реальному масштабі часу на основі сучасних інформаційних систем та технологій. 4PL-провай-

дери — це логістичні інтеграції повного циклу [4]. Для досягнення їх статусу необхідно включати наступний (повний) перелік послуг:

- пряме транспортування та повернення товару;
- управління складуванням та автотранспортом;
- загальне управління виконанням замовлень та експедиція;
- перепакування, маркування, оформлення платежів за перевезення;
- контрактне виробництво та супровід вантажів, включаючи послуги митного брокера;
- консолідація відправок вантажопотоку;
- проектування інформаційних систем та забезпечення їх функціонування;
- управління запасами та вибір інформаційного забезпечення;
- формування замовлень з умовою забезпечення запчастинами;
- вибір перевізників, консультаційні послуги, переговори про тарифи та постачання матеріалами.

Зазначимо, що в Україні загальної тенденції до розвитку 4PL-провайдингу немає. Як повідомив виконавчий директор компанії «FM Logistic» г-н Ле Герн в інтерв'ю російському «Логинфо», на звання 4PL — провайдера не може претендувати жодна компанія, навіть, в Росії. Свою ж компанію він позиціонує як 3PL-провайдер, тому що роль підприємства полягає у супроводі клієнтів в управлінні ланцюжками поставок, яке «FM Logistic» може здійснювати на міжнародному рівні завдяки присутності в багатьох країнах. Компанія «FM Logistic» на даний момент має 29 власних логістичних платформ, розташованих у Західній, Центральній і Східній Європі. Спочатку компанія спеціалізувалася на перевезеннях лісу у Франції, але з часом основний напрямок діяльності від транспортування перетворився до комплексної логістики. Компанія надає послуги складування, упаковки та розфасовки, займається вантажно-розвантажувальними роботами, транспортуванням, надає митні послуги, управляє документообігом і веде облік складських запасів з використанням власних комп'ютерних технологій. В таблиці представлено основні характеристики існуючих видів логістичних провайдерів, як суб'єктів господарської діяльності.

Розглянемо тенденції розвитку аутсорсингу в Україні. На сьогоднішній день спостерігається збільшення попиту на комплексне обслуговування, причому тенденції в області послуг логістичних провайдерів зростають у бік диверсифікації послуг суб'єктів. Споживачі аутсорсингу мають намір співпрацювати з одним логістичним оператором в якості ведучого менеджера. Наслідком цього є перерозподіл дій операторів у бік 3PL-провайдингу. У Європі цей вид аутсорсингу займає близько 37% від загального обсягу ринку логістичних посередників [5].

Таблиця 1

## ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ІСНУЮЧИХ ВИДІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ

Види логістичних провайдерів	Вид послуг	Рівень конкурентоспроможності	Сфера обслуговування	Тип співробітництва
Традиційний логістичний посередник	Єдина функція	Роз'єднана	Місцева, регіональна	Разові договори (контракт на рік)
3PL — провайдер	Багатофункціональність	Кооперація логістичних посередників	Міжрегіональний ринок	Довгострокові відносини (3—5 років)
4PL — провайдер	Інтегрована багатофункціональність.	Деякі значні альянсів на ринку	Глобальний ринок. Доставка «від дверей до дверей»	Стратегічне партнерство

Наявність попиту буде стимулює процес формування логістичних посередників. При вході на ринок України, навіть, значні транснаціональні компанії, що надають послуги логістичного аутсорсингу, послідовно проходять всі етапи розвитку від посередництва і виконання однієї або кількох функцій до надання комплексу логістичних послуг. Швидкість проходження даних етапів залежить від фінансових мо-

жливостей самого оператора, стану певної інфраструктури конкретного регіону й від принципової готовності ринку сприймати відповідний рівень сервісу. Існує чимало труднощів для становлення системи аутсорсингу в Україні.

Найбільш важливими проблемами для розвитку даної галузі логістики є наступні [6]:

- низький рівень довіри до сторонніх організацій;
- недостатня кількість на ринку компетентних логістичних операторів;
- висока вартість послуг;
- складність комплексної інтеграції логістичних провайдерів в структуру компанії-замовника через невідповідність технічних і інформаційних стандартів.

В результаті аналізу взаємозв'язків транспортно-експедиційного підприємства і його роботи в умовах ринку виявлена основна схема його функціонування з суб'єктами ринку (рис. 1), яка показана з точки зору проходження інформаційного потоку по всім ланкам логістичного ланцюга взаємодії між підприємством-генератором тарифів, агентом транспортно-експедиційного підприємства і клієнтами-замовниками відправляемого вантажопотоку.

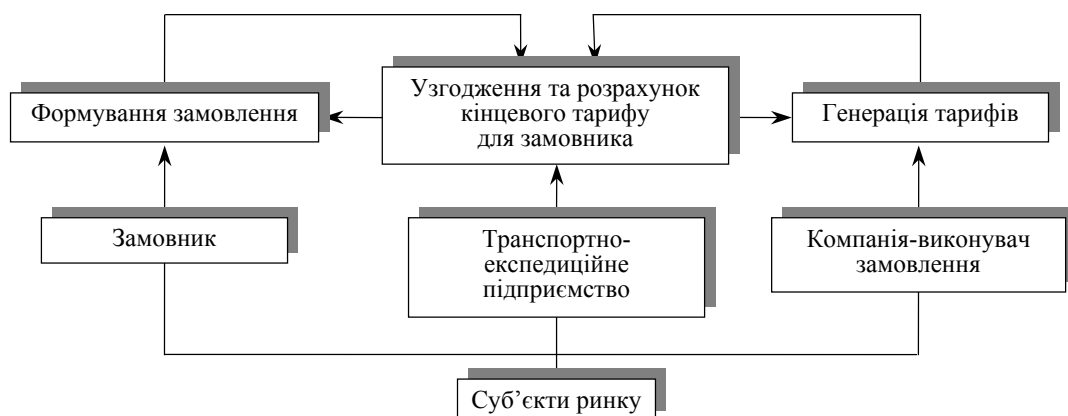


Рис. 1. Схема проходження інформаційного потоку

Розглянемо елементи взаємодії агента транспортно-експедиційного підприємства і клієнта-замовника. Замовник повинен особисто прийти до агента із супровідними документами на відправлення вантажу. Агент попередньо розраховує вартість перевезення, маршрут, № рейсу. Далі агент особисто або по телефону узгоджує свої розрахунки з авіаперевізником. Узгодження проходить через контакт зі співробітником, котрий вносить заявку вручну в комп'ютер перевізника. Якщо всі дані проходять, то агент зв'язується з клієнтом. Клієнт доставляє вантаж в аеропорт і передає накладну агенту. Агент передає документи перевізнику.

Якщо в цьому логістичному ланцюгу клієнт-замовник не погоджується з умовами перевезення, погодження продовжується до задоволення потреб клієнта-замовника. Ця логічна зв'язка взаємодії клієнт-агент-компанія може продовжуватися до трьох діб. Такий сучасний стан логістичного функціонування виробничого циклу транспортно-експедиційного підприємства.

З розвитком комп'ютерних технологій цей процес функціонування логістичної взаємодії може бути суттєво скорочений. В даному випадку можуть бути використані комп'ютерні мережі зв'язку для передачі даних, виключення в розумних межах суб'єктивного фактору у виробничому процесі логістичної зв'язки клієнт-агент-авіакомпанія.

Кожний вузол логістичного ланцюга територіально розташовується по-різному, то необхідно використовувати комп'ютерну мережу, через котру замкнеться ланцюг логістичної зв'язки : клієнт-агент-компанія.

Пропонується використовувати комп'ютерну мережу [7]. Клієнт на своєму комп'ютері заповнює форму і відправляє по мережі агенту. Агент по мережі пого-

джує цю форму з перевізником, котрий повертає цю форму агенту уже погоджену, а агент клієнту-замовнику. Клієнт сплачує послуги і доставляє вантаж агенту. Всі ці погодження по мережі можуть зайняти декілька хвилин по зрівнянні з існуючою ситуацією, де погодження займає до трьох діб. Таким чином буде досягнута економічна ефективність логістичної взаємодії функціонування транспортно-експедиційного підприємства на ринку вантажоперевезень.

Якщо не вдаватися в подробиці, то остаточною ціллю використання обчислювальних мереж на підприємстві є підвищення ефективності його функціонування (наприклад, скоротився час на обслуговування замовлень клієнтів-вантажовідправників, а це означає, що даному транспортно-експедиційному підприємству потрібна була мережа).

Для транспортно-експедиційних підприємств має місце розсіяні по деякій території окремі користувачі інформацією — агенти, які достатньо автономно розв'язують задачі відправлення вантажу, тому раціонально представити їм власні обчислювальні засоби. В той же час, так як задачі, які розв'язуються агентами одного транспортно-експедиційного підприємства тісно пов'язані між собою, їх обчислювальні засоби повинні бути об'єднані в одну систему. Адекватним рішенням в цій ситуації є використання комп'ютерної мережі.

В наш час особливим чинником розгортання комп'ютерних мереж є забезпечення співробітників оперативним доступом до значної корпоративної інформації. В умовах жорсткої конкуренції виграє те транспортно-експедиційне підприємство, співробітники якого зможуть швидко і вірно відповісти на любе запитання клієнта, вибрати маршрут, узгодити його з підприємством-генератором тарифів, оформити замовлення в найкоротший час. Дуже важливо, щоб агент мав можливість зі свого комп'ютера, який підключено до корпоративної мережі, передати питання клієнта на сервер, розташований в офісі підприємства-генератора тарифів і, оперативно отримати якісну відповідь, яка задовольнить клієнта.

Таким чином, результат діяльності транспортно-експедиційних підприємств на ринку транспортно-експедиційних послуг являється розбудова й впровадження власної логістичної стратегії, яка спиратиметься не тільки на інтуїцію, але й на розрахунки фінансового результату на основі фактичних даних про попит на транспортно-експедиційні послуги, а також мінізуватиме фінансовий ризик.

### Література

1. *Киришина М. В.* Коммерческая логистика, — М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. — С. 256.
2. *Новікова А. М.* Україна в системі міжнародних транспортних коридорів. — К.: НІПМБ, 2003. — 493 с.
3. Логистика — технология транспортного процесса. Л. М. Костюченко, Е. В. Танцюра, Л. Г. Заенчик, А. И. Воркут, И. В. Кононенко, В. А. Ковалев, Я. А. Небожатко / Под ред. д-р. экон. наук. Заенчика Л. Г., К.: «Кий», 2000. — С. 358.
4. *Блудова Т. В.* Транзитний потенціал України: формування та розвиток. — К.: НІПМБ, 2006. — 274 с.
5. *Блудова Т. В., Брикова І. В., Ревуцька Т. В.* Вдосконалення ціноутворення на вантажні перевезення для транспортного підприємства // *Фінанси України.* — 2004. — № 4. — С. 48—51.
6. *Бережной В. И., Бережная Е. В.* Математические методы моделирования экономических систем. Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001. — С. 368.
7. *Блудова Т. В., Ревуцька Т. В.* Вдосконалення ціноутворення на вантажні перевезення для транспортного підприємства // *Фінанси України,* № 4, К.: 2004.