

ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ВИТРАТ НА ЛОГІСТИЧНО-ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

© 2017 КУЗЬМІН О. Є., ТЕЛІШЕВСЬКА О. Б., ОВЧАРУК В. В.

УДК 658:005.932.5

Кузьмін О. Є., Телішевська О. Б., Овчарук В. В.

Іноземний досвід формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств

Метою статті є вивчення й узагальнення іноземного досвіду формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. Наведено й охарактеризовано основні стадії розвитку логістично-постачальницьких операцій підприємств економічно розвинутих країн. Вивчено успішну іноземну практику використання методу багатоступеневої інтеграції для оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність. Діагностовано іноземний досвід впровадження сучасних інформаційних технологій для удосконалення процесів адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність. Проаналізовано польський досвід формування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. Наголошено на важливості адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств у межах конкретних логістичних проектів. Проаналізовано використання в економічно розвинутих країнах світу аутсорсингу логістично-постачальницьких послуг для оптимізування відповідних витрат. Вивчено іноземний досвід співпраці компаній із різними логістичними операторами під час здійснення логістично-постачальницької діяльності задля раціональнішого управління відповідними витратами. Наведено характеристику логістичних операторів і відповідних їм моделей логістичного аутсорсингу. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у виявленні перспективних напрямів впровадження у вітчизняних реаліях успішних іноземних інструментів формування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

Ключові слова: адміністрування, витрати, витрати на логістично-постачальницьку діяльність, логістика, підприємство.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Кузьмін Олег Євгенович – доктор економічних наук, професор, директор, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

Телішевська Ольга Богданівна – кандидат економічних наук, асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olha.b.telishevaska@lpnu.ua

Овчарук Вадим Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: vadym.v.ovcharuk@gmail.com

УДК 658:005.932.5

UDC 658:005.932.5

Кузьмин О. Е., Телишевская О. Б., Овчарук В. В. Иностранный опыт формирования и администрирования расходов на логистически-снабженческую деятельность предприятий

Целью статьи является изучение и обобщение зарубежного опыта формирования и администрирования расходов на логистически-снабженческую деятельность предприятий. Приведены и охарактеризованы основные стадии развития логистически-снабженческих операций предприятий экономически развитых стран. Изучена успешная иностранная практика использования метода многоступенчатой интеграции для оптимизации расходов на логистически-снабженческую деятельность. Диагностирован иностранный опыт внедрения современных информационных технологий для совершенствования процессов администрирования расходов на логистически-снабженческую деятельность. Проанализирован польский опыт формирования и администрирования расходов на логистически-снабженческую деятельность предприятий. Подчеркнута важность администрирования расходов на логистически-снабженческую деятельность предприятий в рамках конкретных логистических проектов. Проанализировано использование в экономически развитых странах мира аутсорсинга логистически-снабженческих услуг для оптимизации соответствующих расходов. Изучен иностранный опыт сотрудничества компаний с различными логистическими операторами при осуществлении логистически-снабженческой деятельности для рационального управления соот-

Kuzmin O. Ye., Telishevskaya O. B., Ovcharuk V. V. Foreign Experience in Formation and Management of Procurement Logistics Costs of Enterprises

The purpose of the article is to study and generalize the foreign experience in formation and management of procurement logistics costs of enterprises. The main stages of development of procurement logistics operations of enterprises in economically developed countries are described and characterized. The successful foreign practice of using the multistage integration method to optimize the procurement logistics costs is studied. The foreign experience in introducing modern information technologies is diagnosed for improving the processes of managing the procurement logistics costs. The Polish experience in formation and management of procurement logistics costs of enterprises is analyzed. The importance of managing procurement logistics costs of enterprises within the framework of specific logistics projects is underlined. There analyzed the use of outsourcing of procurement logistics services to optimize the corresponding expenses in economically developed countries of the world. The foreign experience in cooperation of companies with various logistics operators in the implementation of procurement logistics activities for rational management of relevant costs is studied. The characteristic of logistics operators and corresponding models of logistics outsourcing is given. Prospects for further research in this area are identification of promising areas for introducing successful foreign tools for formation and management of procurement logistics costs of enterprises in domestic realities.

ветствующими затратами. Приведена характеристика логистических операторов и соответствующих им моделей логистического аутсорсинга. Перспективы дальнейших исследований в этом направлении должны заключаться в выявлении перспективных направлений внедрения в отечественных реалиях успешных иностранных инструментов формирования и администрирования расходов на логистически-снабженческую деятельность предприятий.

Ключевые слова: администрирование, расходы, расходы на логистически-снабженческую деятельность, логистика, предприятие.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 14.

Кузьмин Олег Евгеньевич – доктор экономических наук, профессор, директор, Учебно-научный институт экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

Телишевская Ольга Богдановна – кандидат экономических наук, ассистент кафедры экономики предприятия и инвестиций, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: olha.b.telishevska@lpnu.ua

Овчарук Вадим Владимирович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: vadyum.v.ovcharuk@gmail.com

Keywords: administration, procurement logistics costs, logistics, enterprise.

Fig.: 1. Tbl.: 1. Bibl.: 14.

Kuzmin Oleh Ye. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director, Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

Telishevska Olha B. – Candidate of Sciences (Economics), Assistant of the Department of Enterprise Economics and Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olha.b.telishevska@lpnu.ua

Ovcharuk Vadym V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activities, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: vadyum.v.ovcharuk@gmail.com

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Реалії сьогодення зумовлюють необхідність кардинальної зміни підходів до управління витратами більшості вітчизняних підприємств. Особливо актуальними у сучасних умовах є проблеми формування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність, які виникають на різних ланках логістичного ланцюга і частка яких у структурі повної собівартості продукції багатьох суб'єктів господарювання є чималою. Підвищення рівня таких витрат призводить до зниження величини прибутку підприємства, що функціонує у конкурентному середовищі. Своєю чергою, зниження рівня прибутковості впливатиме на зміну ринкової позиції суб'єкта господарювання.

Використання дієвого інструментарію формування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності як у стратегічному, так і у тактичному вимірах. Проблема актуалізується в умовах зростання вартості матеріально-технічного потоку від постачальників до складів суб'єктів підприємницької діяльності. Рівень таких витрат безпосередньо впливає на цінову політику підприємства та на ефективність його фінансових результатів. Це обумовлює важливість й актуальність розвитку теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність, особливо з урахуванням іноземного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми, виділення

невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Значний внесок у розвиток теоретико-прикладних положень щодо формування й адміністрування різних видів логістичних витрат зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці В. Алькеми, А. Андрушко, Н. Антоненка, О. Гірної, Л. Грамсика, М. Денисенка, І. Канахіна, В. Качуровського, Є Крикавського, К. Мельникової, А. Молчанової, Т. Москвітіної, М. Окландера, О. Орлова, В. Ридзковського, Н. Струк, Л. Фролової, Н. Чухрай, Л. Шевців, Л. Якимішин та багатьох інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «логістичні витрати», типологія цих витрат, виявлення взаємозв'язку логістичних витрат із економічним розвитком організацій, ідентифікування їхнього місця у структурі логістичної підсистеми підприємств, розкриття методології формування й адміністрування логістичних витрат на різних етапах логістичного процесу тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, доволі фрагментарно у літературі розглянуто проблематику успішного іноземного досвіду формування та адміністрування одних з видів логістичних витрат суб'єкта господарювання – витрат на логістично-постачальницьку діяльність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завданням дослідження є вивчення й узагальнення іноземного досвіду формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Логістично-постачальницька діяльність підприємств як окремих напрям науково-практичного дослідження набула поширення у 70-ті роки минулого століття в умовах, коли погіршувався рівень соціально-економічного розвитку значної кількості розвинених країн. Завдяки впровадженню адекватних вимогам часу методів та інструментів логістики вдалось певним чином оптимізувати ресурсні та товарні запаси, мінімізувати ризики недопоставки, зробити більш прогнозованою операційну діяльність суб'єктів господарювання тощо. Очевидно, що такі дії певним чином вплинули і на формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність.

Заслужують на увагу результати досліджень А. В. Андреева [1, с. 116], згідно з якими автор зазначає, що в економічно розвинутих країнах логістично-постачальницькі операції підприємств розвивались за чотирма стадіями, на кожній з яких застосовувались власні механізми формування й адміністрування відповідних витрат:

- стадія 1: форма управління логістично-постачальницькими операціями найменш досконала; сфера дії логістичної системи зазвичай охоплює збереження готової продукції та її транспортування; система функціонує за принципом безпосереднього реагування на щоденні коливання попиту та пропозиції під час розподілу продукції;
- стадія 2: контролювання логістично-постачальницької системи поширюється на обслуговування замовника, опрацювання замовлень, управління запасами готової продукції, перспективне планування роботи системи постачання; здійснюється використання інформаційних систем;
- стадія 3: логістично-постачальницькі системи контролюють усі операції від закупівлі сировини до обслуговування кінцевого споживача продукції; додаткові функції логістично-постачальницької системи включають постачання сировини на підприємство, прогнозування попиту, виробниче планування, управління запасами сировини чи незавершеного виробництва, проектування логістичних систем; управління логістично-постачальницькими операціями здійснюється на основі планування випереджуючих дій, а не безпосереднього реагування; підприємства акцентують увагу на підвищенні продуктивності системи, меншою мірою орієнтуючись на скорочення витрат;
- стадія 4: логістично-постачальницькі операції інтегровані з маркетингом, збутом, виробництвом, закупівлями, постачанням, запасами і фінансами; управління логістично-постачальницькими операціями здійснюється на основі довгострокового планування.

А. В. Андреев [1, с. 117] також зауважує, що перехід на більш вищий рівень розвитку логістично-постачальницьких операцій триває, здебільшого, від шести місяців до трьох років. Своєю чергою, очевидно, що на кожному новому рівні вимоги до інструментарію оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність зростають.

Як зауважує В. А. Єрмошин [2, с. 56], у компаніях з розвинутою логістичною системою для оптимізування

витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств використовується доволі часто метод багатоступеневі інтеграції: структурні підрозділи одного підприємства і навіть окремі організації розглядаються як елементи інтегрованого ланцюга постачання, яким переміщуються фінансові, матеріальні, інформаційні та інші потоки.

Цікавим з позиції іноземного досвіду є удосконалення процесів адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій у зазначеній сфері. Як зокрема, свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, сьогодні на ринку можна виокремити три групи інформаційних рішень для вирішення окреслених завдань, а саме:

- група 1: системи класу ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексні системи управління підприємством, основним призначенням яких є інформатизація процесів обліку та торгівлі. Як зокрема, зазначають І. Г. Сибірякова та Т. Р. Кочарова [3, с. 502], ERP-системи «є одним з найефективніших способів систематизації роботи ключових процесів бізнесу, управління зовнішніми та внутрішніми ресурсами підприємства, підвищення прозорості та прибутковості роботи компанії». Водночас ERP-системи дають змогу реалізувати окремі логістично-постачальницькі рішення шляхом застосування окремих модулів у програмі;
- група 2: системи класу WMS (Warehouse Management System) – спеціалізовані системи управління складським господарством, що «дозволяють управляти всіма технологічними операціями на складі в режимі реального часу» [4, с. 256]. Такі системи здебільшого є незалежними від систем ERP і дають змогу забезпечити більш ретельніше управління матеріально-технічними ресурсами та відповідними процесами на складі;
- група 3: системи класу WES (Warehouse Execution System) – системи, що поєднують функціональність WMS-систем, орієнтованих на реалізацію процесів під час використання вже наявної інформації в ERP-системах. Форма систем цього класу – здебільшого різноманітні мобільні додатки на терміналах.

Як зауважують Г. Д. Антонов, О. П. Іванов та А. В. Бодренков [5, с. 111], в іноземній практиці розглядається декілька основних підходів до діагностування корпоративних систем логістично-постачальницької діяльності корпорацій США та Західної Європи, (у межах яких діагностуються також відповідні витрати), а саме:

1. Підхід, що ґрунтується на поєднанні двох мікрочинників: гомогенність підприємств (тобто подібність таких параметрів, як закупівельна номенклатура, використовувані основні засоби, кліматичні умови функціонування, наявність спільних постачальників тощо) та розвиненість структури постачання на кожному підприємстві.
2. Підхід, що передбачає вибір моделі постачання залежно від поєднання таких чинників, як розвиненість функції постачання та корпоративна

когерентність (близькість систем управління підприємством, що входять у корпорацію, спільність їхньої ділової культури, наявність корпоративної політики тощо).

3. Підхід, що відображає залежність фінансових результатів компанії від організування системи постачання в умовах визначеної повноти функцій постачання і рівня унікальності готової продукції.

На думку зазначених авторів, залежно від парного поєднання оцінок цих мікрочинників визначається доцільність централізації, децентралізації чи гібридної моделі постачання.

Огляд й узагальнення іноземного досвіду дає змогу стверджувати що логістично-постачальницька діяльність в економічно розвинутих країнах сьогодні є окремою сферою діяльності. Завдяки використанню сучасного методичного інструментарію у зазначеній сфері підприємства мають змогу зменшити як витрати транспортування, так і витрати складування. Цікавим є і те, що іноземні компанії під час формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність ґрунтовно розглядають кожен етап такої діяльності – починаючи від планування відповідних операцій і завершуючи ретельним діагностуванням досягнутих результатів. Впроваджуючи нововведення у зазначених сферах, підприємства в економічно розвинутих країнах чітко окреслюють цілі, значна частина яких стосується і витрат на логістично-постачальницьку діяльність.

Загалом теоретики та практики в іноземних країнах переконливо стверджують, що управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність значною мірою визначається інтеграційними процесами, які, своєю чергою, впливають на увесь ланцюг постачання. За цих умов як транспортно-логістичні компанії, так і безпосередньо виробники мають змогу обирати, які логістично-постачальницькі операції здійснювати, як їх розподіляти в межах інсорсингу й аутсорсингу, який вид конкуренції застосовувати, який рівень якості вимагати, наскільки диверсифікувати свою діяльність тощо.

Розглядаючи зарубіжний досвід формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств, доцільно звернути увагу на досвід польського бізнесу, який також нещодавно функціонував в умовах посткомуністичної економіки. Як зауважує К. Копець [6, с. 307], ринок логістичних послуг в Польщі за останні роки динамічно розвивається. Це притому, що Польща активно використовує розвинений європейський досвід у зазначеній сфері, адаптуючи його під свої регіональні умови значно швидшими темпами. Найбільшими логістичними компаніями цієї країни зараз є такі: «С. Hartwig Gdynia», «Delta Trans», «DHL Express», «GEFCO», «General Logistics Systems», «Kuehne+Nagel», «Pekaes», «Raben», «Schenker», «Siódemka», «TNT Express», «UPS» та ін.

На думку польських експертів, активізація їхнього логістичного ринку в останній період зумовлена багатоманітним стрімким розвитком е-бізнесу в Польщі та його вимогами до зростання швидкості постачання і належного складування. Як наслідок, керівники і власники, як безпосередньо логістичних компаній, так і підприємств з влас-

ними аналогічними службами, вимушені були активно інвестувати кошти у вдосконалення відповідних логістично-постачальницьких процесів [7].

Високі позиції вдалось також зайняти польським перевізникам на європейському ринку перевезень. Як, зокрема, визначено у матеріалах (Польські експедитори на європейському ринку), свого часу ці перевізники активно витрачали кошти на формування сучасного автопарку, а також впровадження інноваційних інформаційних систем. Такі їхні дії разом із конкурентною ціною на логістично-постачальницькі послуги зумовили успішність конкурування. У цих же аналітичних матеріалах вказано, що згідно з офіційною статистикою частка автотранспортних засобів, зареєстрованих у Польщі, на німецькому ринку міжнародних перевезень становить 24 %. Це притому, що нідерландські перевізники займаються на цьому ж ринку лише 11 %.

Вивчення й узагальнення іноземного досвіду управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність дає змогу стверджувати, що такі витрати нерідко аналізуються в межах конкретних логістичних проектів, кількість яких з кожним роком в іноземному бізнесі зростає. Зокрема, як вказано у матеріалах [8, с. 6], за останні роки практично у всіх опитаних компаніях було реалізовано щонайменше один логістичний проект, наприклад, розбудова складу, впровадження чи розвиток ІТ-забезпечення логістичної діяльності, зміна логістичного оператора, зміна маршрутів постачання, вдосконалення організування логістичних процесів тощо. Як свідчить іноземний досвід, логістично-постачальницька діяльність підприємств та витрати на її здійснення розглядаються як один з важливих чинників конкуренції у бізнес-середовищі. У той же час в економічно розвинутих країнах світу спостерігаються чіткі закономірності: чим більший вплив фахівці з логістики мають на формування стратегії підприємства, тим частіше компанія застосовує логістично-постачальницьку діяльність як інструмент конкурування у ринковому просторі.

Доцільно зауважити, що на підприємствах економічно розвинутих країн логістично-постачальницька діяльність розглядається як важлива сфера діяльності компаній загалом. У цьому контексті варто навести результати опитувань, проведених консалтинговою компанією «Logisys» серед 263 респондентів – менеджерів з логістики [9, с. 12]. Зокрема, більшість респондентів (близько 80 %) зауважили, що така діяльність є важливою, дуже важливою чи ключовою для компаній. 1/5 анкетованих менеджерів вказали на те, що логістично-постачальницька діяльність є ключовою для ефективної роботи підприємства загалом. Лише у 18,8 % респондентів логістично-постачальницька діяльність займає нижчу позицію у рейтингу, ніж інші важливі сфери суб'єктів господарювання (рис. 1).

На окрему увагу заслуговує використання в економічно розвинутих країнах світу аутсорсингу логістично-постачальницьких послуг, завдяки чому підприємства нерідко мають змогу суттєво оптимізувати відповідні витрати на логістично-постачальницьку діяльність. Як визначено у роботі Ю. Якуніна та І. Окольнішнікової [10, с. 136], логістичний аутсорсинг – це залучення логістичних послуг



Рис. 1. Позиція логістично-постачальницької діяльності на підприємствах економічно розвинутих країн

Джерело: сформовано авторами на основі [9, с. 12]

з метою зниження витрат у ланцюгу доставки товару за рахунок залучення висококваліфікованого логістичного оператора. На думку цих же авторів, логістичний аутсорсинг у сучасних умовах – це «необхідність для підприємств та організацій». Наприклад, як зазначають Н. Горячева, М. Воронін та А. Кохова [11, с. 36], у Німеччині проникнення логістичного аутсорсингу в торгові мережі складає понад 55 %. В. Ридзковський та А. Трускавска-Гресінська [12, с. 96], посилаючись на результати досліджень компанії «Accenture», зауважують, що завдяки використанню логістичного аутсорсингу найбільші американські виробники одержали економію логістичних витрат за окремими позиціями до 30 %, у тому числі:

- внаслідок аутсорсингу управління складом – 30 %;
- внаслідок аутсорсингу консолідації вантажів – 16 %;
- внаслідок аутсорсингу оплати фрахту – 10 %;
- внаслідок аутсорсингу безпосередніх транспортних послуг – 10 %;

- внаслідок аутсорсингу управління процесами транспортування – 8 %;
- внаслідок аутсорсингу вибору перевізника – 6 %.

Чимало іноземних компаній під час здійснення логістично-постачальницької діяльності задля раціональнішого управління відповідними витратами надають перевагу співпраці із різними логістичними операторами. Це притому, що угоди про співпрацю з ними укладаються здебільшого на тривалий період часу. Як відомо з теорії і практики, компанії, що надають посередницькі логістичні послуги, класифікують на декілька груп залежно від рівня інтегрованості їх діяльності з бізнесом замовника, а також кількості пропонованих ринку логістичних функцій. Для маркування логістичних посередників застосовується термінологія xPL (Party Logistics, тобто «сторона логістики»), що означає погляд з боку фокусної компанії на логістичного посередника з позиції виконання ним однієї чи більше логістичних функцій фокусного підприємства. Сьогодні, як відомо, виокремлюють 5 видів логістичних операторів та відповідних їм моделей логістичного аутсорсингу (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика логістичних операторів і відповідних їм моделей логістичного аутсорсингу

Логістичні оператори / моделі	Характеристика провайдерів	Логістичний продукт	Умови здійснення логістичного аутсорсингу	Взаємовідносини з клієнтом	Цінність для клієнта
1	2	3	4	5	6
1PL	Усі логістичні операції і процеси здійснює сам власник вантажів власними силами	Комплексна послуга від внутрішніх підрозділів	Наявність транспорту	Внутрішня документація	Контроль логістичної діяльності
2PL	Логістичний оператор надає послуги щодо транспортування вантажів і складування	Окремі послуги, схеми. Продуктова спрямованість	Низька вартість. Наявність транспорту	Разові договори	Оптимізування окремих функцій
3PL	Логістичний оператор надає комплекс транспортних послуг, складські приміщення, здійснює операції з оброблення вантажів, кросдокінг, а також здійснює управління логістич-	Комплексна послуга. Клієнто-спрямованість	Знання процесів клієнта	Довгостроковий контракт	Комплексне оптимізування бізнес-процесів

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
	тичними процесами клієнта з допомогою інформаційних систем				
4PL	Логістичний оператор забезпечує формування ланцюга поставки і координує діяльність усіх залучених організацій	Логістичний контракт. Стратегічна взаємодія	Управління процесами клієнта	Партнерство, спільний бізнес	Оптимізування усіх бізнес-процесів завдяки інтегруванню ланцюга поставок
5PL	Логістичний оператор здійснює інтернет-логістику, за допомогою якої формує ланцюги поставок і реалізує контроль логістичних процесів	Логістичний контракт. Спільні ІТ-системи	Управління процесами всіх сторін логістики через Інтернет	Партнерство, спільний бізнес	Значне скорочення витрат на логістичне обслуговування завдяки використанню Інтернет

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 13]

Експерти й аналітики європейського ринку зауважують зростання витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств в останні роки на придбання чи орендування різноманітних логістичних площ. Так, лише у 2015 р. такий попит зріс на 7 %, або 18 млн м² [14], причому найвищими темпами такий ринок зростав у Німеччині (приріст становив у 2015 р. 17 % порівняно з 2014 р.). Аналітики очікують, що це зростання триватиме до 2020 р.

Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Вивчення й узагальнення іноземного досвіду формування та адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств сприятиме пошуку шляхів оптимізування відповідних витрат і покращенню економічної ефективності ведення бізнесу.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у виявленні перспективних напрямів впровадження у вітчизняних реаліях успішних іноземних інструментів формування й адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андреев А. В. Основные тенденции формирования логистики снабжения и запасов в деятельности зарубежных компаний. *Транспортное дело России*. 2011. № 4. С. 115–117.
2. Ермошин В. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления логистикой снабжения МТР. *Математика и информационные технологии в нефтегазовом комплексе*. 2015. № 2. С. 53–70.
3. Сибірякова І. Г., Кочарова Т. Р. Перспективи розвитку ERP-систем на підприємствах харчування і ресторанного господарства. *Прогресивні техніка та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі*. 2010. Вип. 2. С. 502–509.
4. Горбенко О. В., Царенко Т. Ю. Сучасні інформаційні системи управління складом. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2010. Вип. 7. С. 255–257.

5. Антонов Г. Д., Иванова О. П., Бодренков А. В. Совершенствование управления снабжением в многоотраслевом холдинге. *Наука и мир*. 2014. № 10 (14). Т. 1. С. 111–116.

6. Коpecь К. Функціонування ринку логістичних послуг в Польщі. *Університетські наукові записки*. 2017. № 3 (23). С. 306–311.

7. Polscy spedycytorzy na europejskim rynku. «Dominacja». URL: <http://www.dw.com/pl/polscy-spedycytorzy-na-europejskim-rynku-dominacja/a-19304408>

8. Projekty logistyczne – doświadczenia polskich przedsiębiorstw // Panel polskich menedżerów z logistyki. Logisys, 2011. 32 s.

9. Miejsce logistyki w strukturze przedsiębiorstw w Polsce // Panel polskich menedżerów z logistyki. Logisys, 2012. 44 s.

10. Якунина Ю. С., Окольнішнікова І. Ю. Тенденции развития современного рынка логистических услуг в России. *Вестник Южно-Уральского государственного университета*. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. № 1. Т. 8. С. 136–140.

11. Горячева Н. Е., Воронин М. В., Кохова Л. В. Процессный подход в управлении деятельностью логистического оператора складских услуг. *Современные исследования социальных проблем*. 2013. № 3 (23). С. 36–47.

12. Rydzkowski W., Trzuskawska-Grzezińska A. Rozwój logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na świecie i w Polsce. URL: http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/download/1510_61ebdd4e01f90962ab28c6f92f2adbe6

13. Деметьев А. В. Контрактная логистика: монография. СПб.: Книжный Дом, 2013. 146 с.

14. European logistics gaining momentum: property times. URL: <http://www.cushmanwakefield.pl/pl-pl/research-and-insight/2016/european-logistics-gains-momentum-with-positive-2016-in-prospect/>

REFERENCES

Andreyev, A. V. "Osnovnyye tendentsii formirovaniya logistiki snabzheniya i zapasov v deyatel'nosti zarubezhnykh kompaniy" [Trends in logistics, supply and inventory activities of foreign companies]. *Transportnoye delo Rossii*, no. 4 (2011): 115-117.

Antonov, G. D., Ivanova, O. P., and Bodrenkov, A. V. "Sovershenstvovaniye upravleniya snabzheniyem v mnogootraslevom

kholdinge" [Improving supply chain management in a diversified holding company]. *Nauka i mir* vol. 1, no. 10 (14) (2014): 111-116.

Dementev, A. V. *Kontraktynaya logistika* [Contract logistics]. St. Petersburg: Knizhnyy Dom, 2013.

"European logistics gaining momentum: property times" <http://www.cushmanwakefield.pl/pl-pl/research-and-insight/2016/european-logistics-gains-momentum-with-positive-2016-in-prospect/>

Goryacheva, N. Ye., Voronin, M. V., and Kokhova, L. V. "Protsessnyy podkhod v upravlenii deyatelnostyu logisticheskogo operatora skladskikh uslug" [Process approach in the management of the logistics operator of warehouse services]. *Sovremennyye issledovaniya sotsialnykh problem*, no. 3 (23) (2013): 36-47.

Horbenko, O. V., and Tsarenok, T. Yu. "Suchasni informatsiini systemy upravlinnia skladom" [Today's information warehouse management system]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna seriia*, no. 7 (2010): 255-257.

Kopets, K. "Funktsionuvannia rynku lohistychnykh poslug v Polshchi" [The functioning of the market for logistics services in Poland]. *Universytetski naukovy zapysky*, no. 3 (23) (2017): 306-311.

"Miejsce logistyki w strukturze przedsiebiorstw w Polsce" In *Panel polskich menedzerow z logistyki* Logisys, 2012.

"Rolscy spedytorzy na europejskim rynku. «Dominacja»" <http://www.dw.com/pl/polscy-spedytorzy-na-europejskim-rynku-dominacja/a-19304408>

"Projekty logistyczne - doswiadczenia polskich przedsiebiorstw" In *Panel polskich menedzerow z logistyki* Logisys, 2011.

Rydzkowski, W., and Truskawska-Grzesinska, A. "Rozwoj logistyki kontraktowej 3PL i 4PL na swiecie i w Polsce" http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/download/1510_61ebdd4e01f90962ab28c6f92f2adbe6

Sybiriakova, I. H., and Kocharova, T. R. "Perspektyvy rozvytku ERP-system na pidpriemstvakh kharchuvannia i restorannoho hospodarstva" [Prospects for the development of ERP systems on the enterprises of the food and restaurant industry]. *Prohresyvni tekhnika ta tekhnologii kharchovykh vyrobnytstv restorannoho hospodarstva i torhivli*, no. 2 (2010): 502-509.

Yakunina, Yu. S., and Okolnishnikova, I. Yu. "Tendentsii razvitiya sovremennogo rynku logisticheskikh uslug v Rossii" [Development trends of modern logistics market in Russia]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment* vol. 8, no. 1 (2014): 136-140.

Yermoshin, V. A. "Klyuchevyye pokazateli effektivnosti kak instrument upravleniya logistikoy snabzheniya MTR" [Key performance indicators as management tools logistics supply MTR]. *Matematika i informatsionnyye tekhnologii v neftegazovom komplekse*, no. 2 (2015): 53-70.