

УДК 658.64

*Ширковец О. В., Слизень А. А.*

*Научный руководитель: ст. преподаватель Вакулич Н. А.*

## АУТСОРСИНГ В РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКЕ

В современном мире компании сталкиваются с беспрецедентным усилением конкуренции. Выживают и добиваются успеха те компании, которые ведут свой бизнес наиболее эффективным способом. Анализ теории и опыта работы передовых предприятий рынка стран СНГ показывает, что повышение эффективности их основной деятельности обеспечивается за счет перестройки структуры организации, перехода к активной политике инновационного обновления, способности адаптироваться к изменениям рынка путем выделения непрофильных производств и организации аутсорсинга [1,2]. Поэтому одним из методов решения проблемы стратегического маркетинга является аутсорсинг, который позволяет обеспечить реструктуризацию производства, оптимизировать структуру внешних отношений организации и сосредоточиться на целевых сегментах рынка [3].

Аутсорсинг (англ. Outsourcing – «outside resource using» – «использование внешних ресурсов») дословно означает «использование внешних источников» и часто переводится как «кооперация», «субподряд». В сегодняшних реалиях под аутсорсингом понимается передача некоторых функций предприятия и связанных с ними активов в управление профессиональному подрядчику. К подобной практике прибегают как крупные монополисты, так и собственники малого бизнеса. По сути, размер компании не имеет значения. Смысл перехода на аутсорсинг заключается в том, что услуги подрядчика обходятся предприятию дешевле, чем самостоятельное управление. При этом появляется возможность освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления [4,5].

Консалтинговая компания Deloitte дает следующее определение: «Аутсорсинг – действие, осуществляемое предприятием с целью передачи части своих внутренних процессов внешней организации для того, чтобы повысить эффективность и качество своей работы и сократить время, которое требуется на предоставление услуг и доставку продуктов».

В процессе составления нашей работы мы пытались выделить, какие именно процессы отдадут зарубежные организации под аутсорсинг, почему это выгодно и как можно применить опыт наших иностранных коллег в отечественной бизнес-среде.

Некоторые виды деятельности могут потребовать вложения больших средств или сами по себе обременительны, если выполнять их силами компании. Например, требуется длительное обучение или наличие определенных материальных и нематериальных активов [6]. Если с материальным разобраться можно – имея в кармане достаточно средств, с нематериальным куда как сложнее. Ведь доверие, например, покупателей или поставщиков можно заслужить только со временем. Собственно, возникновение такой ситуации, когда Вам что-то нужно, а сами Вы этого сделать не хотите или уверены, что кто-то сделает это лучше – уже можно считать предпосылкой для аутсорсинга.

### История аутсорсинга

«Феномен XX века» – так некоторые бизнесмены называют явление «аутсорсинг». «Harvard Business Review» назвал его величайшим открытием биз-

неса последних десятилетий. И, полагаю, не бесосновательно. Достаточно привести статистические данные, чтобы убедиться в этом. Журнал «Fortune» утверждает, что как минимум 90% современных предприятий пользуются аутсорсингом для реализации хотя бы одного бизнес-процесса. Динамика роста расходов на аутсорсинг определяется графиком:

#### **Есть несколько версий возникновения аутсорсинга:**

##### **Место рождения: Даллас.**

В 1962 году Росс Перро основал компанию «Electronic Data System» (EDS), которая занималась подведением балансов нескольким банкам, арендуя для этого мэйнфреймы (большие электронно-вычислительные машины) в ночное время. Экономика Компании «Generals Motors», которая являлась пользователем услуг EDS, составила 44%, т. е. более 4 млрд долларов.

##### **Место рождения – США.**

Генри Форд пришел к выводу, что если есть что-то у компании не получается делать лучше и дешевле чем у конкурентов, то нет смысла делать это самим, а следует передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом.

Для сохранения рентабельности в период возрастающей конкуренции автомобильные заводы еще в первой половине прошлого века стали передавать часть производственной цепочки сторонним организациям.

Сам термин «outsourcing» для определения новой концепции управления был введен в 1989 г., когда компания Eastman Kodak наняла сторонние организации для приобретения, запуска и сопровождения своих систем обработки информации [7]. При разрешении деловых споров в судебном порядке выполнение необходимых функций и ответственность берут на себя независимые юридические компании. Со временем многие из них расширяли спектр услуг, широко внедряя практику бизнес-консультирования [8]. К началу XX в. суммарный оборот таких компаний в экономически развитых странах, по оценкам специалистов, составлял около 50 млрд долл. в год. Наиболее крупные и известные аутсорсинговые компании – аудиторскоконсалтинговые фирмы «Большой пятерки» KPMG, Deloitte&Touch, Andersen Worldwide, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young – предлагают услуги аутсорсинга в области управления, 5 информационных технологий, налогообложения, аудита, бухгалтерского учета и отчетности, ревизионной деятельности, юридического обеспечения [9, 10].

Современный бизнес невозможно представить без аутсорсинга. Для этого существуют минимум две причины:

1. Большинство современных компаний стремится к использованию всех новейших достижений науки, техники и технологии, чтобы выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию, наилучшим образом отвечающую потребностям покупателей.

2. Современные технологии, знания и опыт находятся, как правило, в руках специалистов, которые с выгодой для себя и клиента предоставляют необходимые услуги компаниям на условиях аутсорсинга.

Это удобно для обеих сторон, так как каждая из них может сосредоточить собственные ресурсы на развитии своих сильных сторон и перспективных направлений деятельности. Это приводит к существенному сокращению расходов на производство конечного продукта, так как каждая сторона выполняет именно ту работу, которую лучше всего умеет делать, не прикладывая дополнительных усилий и не вкладывая дополнительных средств в освоение новых

видов деятельности. Наконец, это соответствует интересам потребителей, так как они получают продукт наилучшего качества по доступной цене [11,12].

Аутсорсинг в логистике заключается в передаче логистических процессов третьей стороне. В качестве последней может быть как одна фирма, так и группа компаний. Суть данной услуги состоит в уменьшении расходов компании, при реализации поставок продукции благодаря привлечению одного или нескольких квалифицированных профессионалов – логистических операторов.

#### **Классификатор:**

**1PL** – независимая автономная логистика. Грузовладелец самостоятельно выполняет все необходимые операции;

**2PL** – предоставление традиционных услуг по управлению складами и транспортировкой груза;

**3PL** – стандартный перечень услуг дополнен прочими операциями, такими как: перегрузка, складирование, обработка груза и т. д.;

**4PL** – предполагает интеграцию всех фирм, которые вовлечены в цепь поставок. Лог-провайдер данного класса занимается планированием, управлением и осуществлением контроля над всеми логистическими бизнес-процессами заказчика, что позволяет достичь долгосрочных стратегических целей и расширить бизнес клиента;

**5PL** – менеджмент всех компонентов, входящих в единую цепь поставок продукции с использованием электронных средств обработки информации.

В международной логистической терминологии приняты следующие обозначения компаний, осуществляющих сервис для производителей, поставщиков и продавцов товаров: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL. При этом, PL – party logistics (англ.) переводится дословно как «сторона логистики». Чаще, на русском, к «1PL, 2PL, 3PL, 4PL» делают приставку «оператор или провайдер». А цифры от одного до четырех обозначают как глубоко вовлечена данная компания в цепь поставок. 1 – сам производитель-продавец. 4 – компания берет на себя практически все функции управления цепями поставок, разве что кроме Закупки и Продажи. В некоторых ситуациях, PL провайдер может заниматься и этим.

**Приведём простые определения, которые будут очень полезны менеджерам по закупкам и управлению цепями поставок:**

**1PL провайдер** – самый первый уровень. Данным провайдером обычно называют владельца груза (либо фирму-производитель, осуществляющая доставку покупателям, либо адресата груза, например, ритейлер). Все операции забора и доставки груза выполняет сама фирма-владелец груза. С учетом глобализации, аутсорсинга и оффшоринга производства, усложнения услуг дистрибуции, 1PL уходит в прошлое, поручая все больший объем работ провайдерам, которые за счет работы с несколькими грузовладельцами имеют скидки и предоставляют более качественный сервис клиентам.

**2PL провайдер** – это подрядная компания, предоставляющая услуги по транспортировке товаров только на каком-то определенном участке транспортной цепи. По сути, это просто транспортная компания, которую нанимает грузовладелец, не желая покупать собственные автомобили, железнодорожные вагоны и т. д. При этом, если 1PL стараются активно уходить от собственного «флота», то 2PL, по крайней мере в России, очень актуальны.

**3PL провайдер** – специализированная компания, которой поручается аутсорсинг всех или большей части логистических операций. Впервые этот термин был использован в начале 1970-х для обозначения интермодальных

маркетинговых компаний (ИМС) в договорах на грузоперевозку. До этого в подобных договорах фигурировали только две стороны – грузоотправитель и перевозчик. Когда в дело вступили ИМС – посредники, которые принимали груз от грузоотправителя и сопровождали до перевозчика – они стали посредниками, «третьей стороной» или 3PL в контракте. В наши дни это определение уже распространяется на любую компанию, предоставляющую логистические услуги любого объема. В основном, это комплекс услуг в состав которых входит транспортировка товара, складирование, сквозное складирование, техническое управление складскими запасами, упаковка и экспедирование грузов.

3PL провайдерами являются экспедиторские компании, курьерские и другие компании, предлагающие подрядные услуги логистики и грузоперевозок [11,12].

**4PL провайдер** – это компания-подрядчик или совместное предприятие с грузовладельцем, выступающее посредником между производителем и одним и более ее партнерами. 4PL провайдер имеет высокую степень вовлеченности в бизнес-процессы клиента; он выступает в качестве единого соединительного звена между клиентом (например, производителем) и различными провайдерами логистических услуг, управляет всеми процессами цепи поставок клиента, включая курьерские, экспедиторские и складские услуги. Что интересно, 4PL провайдер будет управлять и теми 3PL провайдерами, услугами которых пользуется его клиент. Многие 4PL провайдеры предоставляют даже специализированное программное обеспечение (*больше информации о ПО для управления цепями поставок, вы можете найти на страницах данного сайта*) в качестве единого интерфейса для работы с различными компаниями в цепи поставок клиента [13].

Сегодня появляются и **5PL провайдеры**, которые кроме всех функций 4PL провайдеров, предоставляют также услуги сетевого бизнеса [14].

Можно долго дискутировать на тему определения и функционала каждого из пяти PL – провайдеров, так как до единого подхода и консенсуса в определении еще далеко. В то же время потребности современного бизнеса то и дело ставят задачи, в том числе и найм PL-провайдера. И если компания задумалась над привлечением одного из них, то должна взвесить все ЗА и Против. Понять, что она потеряет (**например, компетенцию**), а что приобретет (**например, высокий сервис и высокую цену своей продукции**), и уже после этого принимать решение.

#### **Основные выгоды и преимущества, которые дает аутсорсинг в логистике:**

- снижение рисков, связанных с реализацией логистических процессов, поскольку они перекладываются на фирму, которая предоставляет услуги аутсорсинга;
- уменьшение процентной доли капитальных инвестиций, которые чаще всего также переходят на компанию-исполнителя;
- фокусировка на основных компетенциях, реализация второстепенных процессов компании за счет того, что применяется аутсорсинг персонала, способствует усовершенствованию ключевых процессов и получению дополнительного конкурентного преимущества;
- снижение рисков, связанных с реализацией логистических процессов, поскольку они перекладываются на фирму, которая предоставляет услуги аутсорсинга;

- уменьшение процентной доли капитальных инвестиций, которые чаще всего также переходят на компанию-исполнителя;
- фокусировка на основных компетенциях; реализация второстепенных процессов компании за счет того, что применяется аутсорсинг персонала, способствует усовершенствованию ключевых процессов и получению дополнительного конкурентного преимущества;
- лучшее отслеживание рынка и запросов потребителей;
- уменьшение операционных логистических издержек;
- более простую оценку эффективности логистики;
- улучшение гибкости и уровня адаптации фирмы к возможным изменениям окружающей внешней среды;
- возможность оптимизации логистических решений в закупках и распределении;
- расширение доступа к технологиям мирового уровня [15];
- уменьшение времени (длительности) основного логистического цикла;
- уменьшение логистических рисков.

#### Список цитированных источников.

1. Бакшт, К. П. Как наладить продуктивную обратную связь с клиентами // Генеральный директор. – №4(52). – Апрель 2010.
2. Полянский, Ю. А. Критерии оценки эффективности отдельных видов функций, передаваемых на аутсорсинг, перспективы развития рынка аутсорсинга / Ю. А. Полянский. – <http://www.zdt-magazine.ru>.
3. Волгин, В. В. Склад: организация, управление, логистика. – 8-е изд., перераб. и доп. / В.В. Волгин. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 732 с.
4. Кузнецова, Ю. В. Различные формы взаимодействия в рамках применения модели аутсорсинга. Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 38. – С. 51-55.
5. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М.: Дело, 2017. – 272 с.
6. Зимин, А. А. Организационное взаимодействие на основе маркетингового аутсорсинга // Организатор производства. – 2008. – №2. – С. 84-86.
7. Котлярых, И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. – 2012. – № 5. – С. 28-35.
8. Буч, О. В. Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов // Вестник МГТУ. – 2008. – Том 11, №2. – С. 264-267.
9. Круглов, А. И. Логистический аутсорсинг // Планово-экономический отдел. – 2011. – №6. – С.65-72.
10. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. – М.: Юрайт, 2014. – 390 с.
11. Алексеенко, В. Б. Основы логистики: учеб. пособие / В. Б. Алексеенко, И. А. Стрельникова. – Москва: РУДН, 2013.
12. Аникин, Б. А. Логистика: учебник / Б. А. Аникин, В. В. Дыбская, А. А. Колобов [и др.]; ред: Б. А. Аникин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2013. – 368 с.
13. Ледовский, А. Методологические подходы к оценке эффективности ИТ-проектов / А. Ледовский. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://class.ru>.
14. Лебедев, Я. Аутсорсинг ИТ-сервисов / Я. Лебедев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.setevoi.ru>.
15. Спарроу, Э. Успешный ИТ-аутсорсинг / Э. Спарроу; пер. с англ. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004. – 288 с.