

*Н.Ю. Просвиркин\**

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ АУТСОРСИНГА В ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ “ПРОИЗВОДИТЕЛЬ-ПОТРЕБИТЕЛЬ”**

В этой статье исследуются вопросы, связанные с проблемами анализа бизнес-процессов и формирования подходов к выбору логистических посредников в организационно-экономических системах. Решение проблемы выбора логистического оператора в системе “производитель-потребитель” ставит перед организацией важную задачу – улучшение показателей функционирования за счет снижения затрат на аутсорсинг. Проанализирован рынок предоставления услуг аутсорсинга и приведена попытка решить вопрос о систематизации логистических операторов, действующих на рынке.

В современных условиях для любой компании одной из самых важных задач управления является оптимизация планирования деятельности ее логистической системы. Крупные фирмы все чаще выбирают путь узкой специализации на основных видах деятельности. В этой связи возникает задача возложения отдельных функций и контроля над непрофильными видами бизнеса компании другим фирмам, в том числе логистическим посредникам (далее логистическим операторам). Подобная практика получила название «аутсорсинг». Аутсорсинг – это отказ от собственного производства или бизнес-процесса и приобретение услуг у другой компании. Все больше мировых фирм используют преимущества специализации на определенном виде деятельности, так как экономически невыгодно, да и невозможно делать все одинаково хорошо. Многие крупные компании с мировым именем, например производители высокотехнологичного оборудования, сами формально не производят свои изделия полностью (а лишь на 20-30%). Аутсорсинг бизнес-процессов не менее выгоден, чем аутсорсинг технологических функций, поэтому далее рассмотрим логистический аутсорсинг [1]. К нему отечественные компании, в отличие от западных, относятся осторожно, хотя первые примеры привлечения логи-

---

\* © Просвиркин Н.Ю., 2007

*Просвиркин Николай Юрьевич* – кафедры менеджмента Самарского государственного аэрокосмического университета.

стических операторов уже имеются («М. Видео», «Эльдорадо», «Патэрсон»). В России в настоящее время нет достаточно сильных логистических операторов. На взгляд автора, подобная ситуация, скорее всего, будет меняться по мере входа на российский рынок западных логистических компаний и повышения прозрачности управленческих схем отечественных ритейлеров.

Потребители логистического аутсорсинга требуют от операторов предоставления более широкого и исчерпывающего набора услуг, поскольку хотят сотрудничать только с одним провайдером в роли ведущего логистического менеджера. Анализируя тенденции в области использования услуг логистических провайдеров в европейских странах, автор делает вывод, что большинство игроков данного рынка стремятся максимально расширить спектр своих услуг. Современные логистические операторы могут предложить как аутсорсинг отдельных задач, так и комплексные логистические решения для любого предприятия (услуги по координации движения товарного потока, информационные, консалтинговые, финансовые услуги и т. д.). На данном этапе существует проблема систематизации логистических операторов. Автор полагает, что логистических операторов можно разделить на три основные группы в зависимости от различных параметров (см. таблицу).

*Таблица*

**Характеристика логистических операторов**

| Параметр                        | Логистический посредник                                   | 3PL-провайдер                                                        | 4PL-провайдер                                                                            |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Услуги                          | Единственная функция                                      | Многофункциональность                                                | Интегрированная многофункциональность                                                    |
| Доступ к рынкам сбыта           | Региональный                                              | Межрегиональный                                                      | Глобальный. Доставка «от двери до двери»                                                 |
| Взаимоотношение в цепи поставок | Разовые сделки (контракт на год)                          | Долговременные отношения (3-5 лет)                                   | Стратегическое партнерство                                                               |
| Ценность компании для клиентов  | Снижение издержек благодаря оптимизации отдельных функций | Снижение издержек благодаря комплексной оптимизации бизнес-процессов | Снижение издержек и оптимизация всех бизнес-процессов благодаря интеграции цепи поставок |

**Узкофункциональные логистические посредники** работают на рынке классических логистических услуг. Это транспортные компании, экспедиторы, склады общего пользования, грузовые терминалы, таможенные брокеры,

фирмы по оказанию информационно-консалтинговых услуг в области логистики и т. д.

**3PL-провайдеры** (third party logistics providers) – фирмы, оказывающие клиентам (промышленным, торговым или сервисным компаниям) комплексный логистический сервис. Такие компании берут под свой контроль несколько или все логистические функции [2]. Предоставляя широкий спектр услуг, логистический провайдер становится тесно интегрированным партнером заказчика и обеспечивает функционирование важнейших звеньев цепи распределения фирмы. Зачастую контрактами закрепляется материальная ответственность таких провайдеров за качество обслуживания определенной части логистической цепи. Сектор 3PL-провайдинга в Европе является самым динамично развивающимся и занимает около 37% от общего объема логистического рынка. Самые большие логистические компании в этом сегменте – Exel Logistics и Danzas – занимают всего лишь 3% рынка.

**4PL-провайдеры** (fourth party logistics providers) – это логистические интеграторы полного цикла. Применяют системный подход к управлению всеми логистическими бизнес-процессами заказчика. Компании можно также разделить на две категории с учетом того, имеют они реальные физические активы (asset based) или не имеют и действуют при оптимизации логистических систем только как посредники (non-asset based). В развитых странах компания, претендующая на статус 4PL-провайдера, должна реализовывать полный пакет логистических сервисов, в который входят прямая транспортировка, управление складированием, услуги таможенного брокера, проектирование и обеспечение функционирования информационных систем, переупаковка, управление запасами, консультационные услуги и др.

Анализируя основные тенденции российского логистического аутсорсинга, выяснилось, что в России в настоящий момент функционирует около 150 логистических компаний, однако большинство из них являются узкофункциональными логистическими посредниками. На рынке контрактной логистики в России, как и в Европе, центральными являются услуги 3PL-провайдеров. Основными целями сотрудничества торговых и производственных компаний с логистическими посредниками данного класса является получение конкурентных преимуществ за счет сокращения операционных логистических издержек, общего повышения эффективности функционирования логистической системы и, как следствие, снижения себестоимости продукции [3]. Одними из крупных 3PL-провайдеров являются НЛК, Tablogix, Rewico, FM Logistics, ATL. Число таких компаний постоянно увеличивается. Логистическими операторами становятся, в частности, дистрибьюторские компании, сумевшие создать достаточную базу для успешной деятельности в данном качестве.

Быстрые темпы развития сетевых торговых структур и интеграционные процессы, происходящие в розничном звене товарораспределительных цепей,

позволяют оказывать серьезное давление на оптовые компании. Многие сети строят собственные распределительные центры и отказываются от услуг дистрибьюторов. В результате среднее звено в цепи «производитель – поставщик – продавец» постепенно выпадает, что заставляет дистрибьюторов либо уйти с рынка, либо переориентировать свой бизнес на оказание комплексных логистических услуг.

При выходе на новый рынок даже очень крупные транснациональные компании, предоставляющие услуги логистического аутсорсинга, последовательно проходят все этапы развития от посредничества до предоставления комплекса логистических услуг. Анализ показывает, что скорость прохождения данных этапов зависит от финансовых возможностей самого оператора, состояния складской и транспортной инфраструктуры конкретного региона. Значительное количество торговых сетей основным направлением своего развития в настоящий момент выбрало расширение сбыта в регионах, однако не у многих логистических операторов существует четко функционирующая за пределами столицы транспортно-складская система. Отметим также, что значительная часть высококвалифицированных специалистов по логистике работает в Москве, а во многих регионах ощущается нехватка грамотных специалистов.

Говоря о логистическом аутсорсинге, отметим, что оптимальный пакет услуг, к предоставлению которых должны стремиться логистические операторы, зависит от потребностей компаний, которые являются региональными лидерами и влияют на формирование каналов распределения на данном рынке. Приоритетными задачами логистических операторов должны стать достижение высокого качества и комплексности предоставляемых услуг [4]. Во всем мире кооперация логистических посредников является одним из наиболее часто применяемых способов создания крупных полнофункциональных 3PL-провайдеров.

В заключение отметим, что российские компании привлекают сегодня сторонние фирмы к выполнению логистических операций, но существует еще немало трудностей, из-за которых аутсорсинг не стал обычной практикой. Одна из основных причин – это отсутствие на рынке достаточно компетентных и мощных операторов, предоставляющих полный комплекс логистических услуг (осуществление международных и внутренних перевозок всеми видами транспорта, таможенное оформление, складское хранение, страхование грузов и т.д.). Существуют все предпосылки того, что в будущем наличие спроса будет стимулировать процесс формирования логистических посредников, соответствующих предъявляемым компаниями требованиям.

**Библиографический список:**

1. Миротин, Л.Б. Логистика для предпринимателя / Л.Б. Миротин, Б.Э. Тышбаев. – М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Сергеев, В.И. Роль 3PL-посредников в логистических системах компаний / В.И. Сергеев. – М., 2002.
3. Уотерс, Д. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ, 2003.
4. Семенов, С. Передача логистических услуг «на сторону» может помочь фирме в конкурентной борьбе / С. Семенов // Бизнес. – 2003. – №3.

*Статья принята в печать в окончательном варианте 15.12.2006 г.*

*N.Yu. Prosvirkin*

**THE USE OF OUTSOURCING ELEMENTS IN ECONOMIC-ORGANIZING SYSTEMS «PRODUCER-CONSUMER»**

In this article issues, concerned both with problems of a business process analysis and problems of forming approaches to the choice of logistic intermediaries in economic-organizing systems, are investigated. The problem solving of logistic operator choice in the system «producer-consumer» is posed an important problem – improving performance by reducing costs on outsourcing. The service market of outsourcing is analyzed and there was an attempt to decide a question about systematization of logistic operators, which act on the market.