

УДК 334.75

DOI: 10.34670/AR.2024.79.62.045

Внедрение логистического аутсорсинга в бизнес-процессы организации

Глотко Андрей Владимирович

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории,
Новосибирский государственный университет экономики и управления,
630099, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Каменская, 56;
e-mail: ganiish_76@mail.ru

Филатов Сергей Анатольевич

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории,
Новосибирский государственный университет экономики и управления,
630099, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Каменская, 56;
e-mail: s.a.filatov@nsuem.ru

Аннотация

Данная статья посвящена рассмотрению аутсорсинга логистических процессов как одного из основных методов, который со временем будет только укреплять свои позиции среди бизнес-практик. В ходе анализа выявлено, что аутсорсинг как практика экономической деятельности является гибким инструментом, способным решить разнообразные проблемы бизнеса. Рассмотрен цикл работы логистического аутсорсинга: компания является независимым аутсорсинговым агентом – компанию приобретает крупный контрагент, который являлся клиентом компании – компания в составе группы компаний контрагента оказывает логистические услуги сторонним компаниям – компания переходит в состав другой группы компаний. Предложены варианты решения основных проблем при работе с логистическим аутсорсингом на примере региональной компании, предоставляющей услуги аренды профессионального оборудования для фото- и видеосъемки. Предложены решения по выбору логистического партнера, показана логистическая система с указанием точек контроля, сформирована обновленная стратегия компании. Проанализированы основные риски предприятия относительно аутсорсинга логистических услуг. В ходе работы был предложен способ оценки рисков, а также способы покрытия рисков: превентивные меры и методы реагирования на риски.

Для цитирования в научных исследованиях

Глотко А.В., Филатов С.А. Внедрение логистического аутсорсинга в бизнес-процессы организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 11А. С. 396-404. DOI: 10.34670/AR.2024.79.62.045

Ключевые слова

Логистический аутсорсинг, партнеры, точки контроля, стратегия развития, риски.

Введение

Аутсорсинг логистических процессов – это динамично развивающаяся область логистики, которая началась 20 лет назад. Использование аутсорсинга для снижения расходов на логистику без потери качества делает аутсорсинг для многих компаний наиболее приоритетным способом организации логистических процессов.

«Аутсорсинг есть долгосрочное, ориентированное на результат бизнес-сотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. На аутсорсинг может передаваться одна или несколько отдельных бизнес-функций либо сквозной бизнес-процесс полностью» [Ефросинин, Македонский, Брусенцев, 2018].

Встречается альтернативное определение аутсорсинга, основанное на управлении рисками от ОРВoK (Outsourcing Professional Body of Knowledge): «Когда компания понимает, что самостоятельное выполнение определенной функции связано с большими рисками, чем передача этой функции профессиональной внешней компании, она рассматривает возможность аутсорсинга» [Дубицкий, Дедков, 2010].

В самом начале развития процессов аутсорсинга возник офшорный аутсорсинг в случае, когда услуги компании предоставлены иностранными компаниями. Обычно используются компании из стран с более низким уровнем жизни, а значит затратами на рабочую силу и другие ресурсы. Тогда основными видами передачи работ сторонней организации были:

Офшорный аутсорсинг - предоставление или получение услуг, обеспечивающих выполнение бизнес-процессов компании за границей.

Аутстаффинг - сотрудники компании-клиента становятся частью штата компании-поставщика услуги, при этом управление ими и ответственность за результаты их работы остаются за компанией-клиентом.

Ауттаскинг - передача выполнения определённой задачи сторонней организации на постоянной основе.

Инсорсинг – процесс создания дочерней сервисной компании или отдельного общего центра обслуживания (ОЦО), организующего сервисы, применяемые разными подразделениями в рамках предприятия или группы компаний.

Сорсинг - разработка собственных внутренних ресурсов или их покупка у сторонних поставщиков [Сафарова, 2010].

Целями и задачами настоящего исследования является:

- Анализ влияния логистических процессов на экономическое состояние компании.
- Определить возможные риски внедрения логистического аутсорсинга в бизнес-процессы организации.
- Разработать стратегию внедрения логистического аутсорсинга в организацию.

Объектом исследования является аутсорсинг логистических процессов, развитие логистического аутсорсинга в России и его интеграция в современный рынок. Предметом исследования является специфика логистического аутсорсинга.

В процессе формирования целей и задач исследовательской работы была выдвинута гипотеза, что аутсорсинг логистических процессов положительно влияет на экономическое состояние компании, а возможные риски могут быть нивелированы систематическим менеджментом.

Материал и методы исследования

Аутсорсинг — это процесс, когда компания передает определенные бизнес-процессы или задачи сторонним специалистам. Аутсорсинг помогает найти решение проблем, возникающих в определенной сфере деятельности. Можно передать все полномочия или только их часть. От степени передачи процесса стороннему исполнителю будет зависеть форма аутсорсинга.

Когда компания передаёт определённые задачи аутсорсеру, она получает выгоду:

- оплачивает эффективное выполнение этих задач, не тратя время и ресурсы на самостоятельное их решение и может сосредоточиться на стратегических целях.
- Снижение затрат. Аутсорсинг помогает снизить затраты, так как компания освобождает себя от лишних расходов на содержание персонала и подразделений.
- Концентрация на основном производстве. Благодаря передаче функций надёжным поставщикам, компания может сосредоточиться на основных вопросах, следуя принципу эффективного делегирования полномочий.

Аутсорсинг также повышает качество работы благодаря привлечению экспертов и использованию современных технологий [Календжян, Стапран, 2016].

Для компаний, которые не имеют опыта построения логистического отдела аутсорсинг — это способ сфокусироваться на основной деятельности. Передача логистических функций третьей стороне помогает сконцентрироваться на ключевых задачах, повышая производительность и сосредотачиваясь на стратегических целях.

Основными особенностями логистического аутсорсинга являются:

- 1) Сокращение операционных расходов: использование аутсорсинга в логистике уменьшает затраты на поддержание и модернизацию собственной логистической инфраструктуры, обучение сотрудников и приобретение специализированного оборудования и программного обеспечения.
- 2) Гибкость и адаптивность: компании способны быстро корректировать масштабы своей деятельности в соответствии с изменениями на рынке, увеличивая или уменьшая количество логистических операций.
- 3) Улучшение качества обслуживания: достигается благодаря аутсорсинговым компаниям, которые предлагают качественные логистические услуги, обеспечивая высокое качество обслуживания, снижение рисков и повышение удовлетворенности клиентов.

Результаты исследования и их обсуждение

В данной части исследования опишем коммерческую компанию, находящуюся в г. Новосибирске, название которой не разглашается по просьбе компании.

Компания осуществляет услуги аренды профессионального оборудования для фото- и видеосъемки. Клиенты находят фирму через интернет-ресурсы: сайт, социальные сети. Заказ можно осуществить через заявку на сайте или заявку по телефону. Физического офиса компания не имеет, исключением являются складские помещения. В перечень оборудования входят такие категории, как:

- Видеокамеры;
- Фотокамеры;
- Осветительные приборы;
- Звукозаписывающее оборудование;

- Носители информации;
- Элементы конструкций (для сборки и установки на локации);
- Дым машины;
- Аккумуляторы и зарядные устройства;
- Оборудование для мобильной съемки;
- Коммутация;
- Сумки и чехлы;

Особенностями логистики в данном случае является: высокий вес оборудования; хрупкость оборудования; особенности хранения и транспортировки (оборудованию необходимы особые условия температурного режима, влажности, уровня загрязнения).

Одним из УТП компании является доставка оборудования в регионы. Это дает компании конкурентное преимущество: регионы не имеют компаний, которые способны покрыть потребности клиента в регионе своим ассортиментом. При этом, когда клиент арендует оборудование в Новосибирске возникает необходимость переплачивать за аренду, а также платить за оборудование. Компания снижает стоимость аренды на время транспортировки, а также оказывает услуги логистике по более выгодной цене, чем доступна клиенту, как физическому лицу.

У компании возникла необходимость принять управленческое решение: отказаться от предложения по доставке оборудования или привлечение логистического партнера, при условии, что это повысит экономические показатели компании.

При анализе выбора логистического партнера стоимости услуг также будут приведены в условных единицах, чтобы сохранилась логика соотношений. Выручка остается неизменной, так как расчет ведется на основе текущих показателей.

Вариант 1. Крупная федеральная сеть.

Первая компания, рассмотренная при выборе логистического партнера - крупная логистическая компания федерального уровня.

Плюсы работы с федеральной компанией:

- обширный опыт компании в области логистики;
- наличие собственных складских помещений;
- полное ведение логистической цепи;
- простота контроля работы поставщика услуг для менеджера;
- предприятия;
- ежедневная отправка товара.

Рассмотрим влияние на финансовые показатели компании. Так как на данный момент 30% оборудования постоянно направляется на аренду в регионы, то расходы на складское хранение снизятся с 200 у.е. до 140. Расходы на логистику, которые на данный момент составляют 450 у.е., при условиях работы с данным партнером составят 320 у.е. Также при работе с внутренней системой аутсорсинговой компании, потребности в услугах внутреннего менеджера по логистике отпадут, и дополнительная нагрузка может быть переведена на менеджера по работе с клиентами. Данное решение повысит стоимость работ менеджера по работе с клиентами, но при этом сократит ставку менеджера по логистике. Таким образом, административные расходы снизятся с 200 у.е. до 150 у.е.

Вариант 2. Региональная логистическая компания.

Вторая организация для рассмотрения: логистическая компания, действующая на территории Новосибирской, Кемеровской, Томской областей, Алтайского края и Республики

Алтай. Это большинство регионов, в которых компания осуществляет деятельность, исключение составляют такие регионы, как Хакасия, Омская область и Красноярский край. В связи с этим, кроме изменения расходов, также будут снижены выручка и себестоимость, так как снизится количество доступных для доставки регионов.

Плюсы работы с региональной компанией:

- опыт компании в области логистики;
- наличие собственных складских помещений, в отличие от предыдущей;
- склад компании базируется в Новосибирске;
- полное ведение логистической цепи;
- еженедельная отправка товара.

Рассмотрим влияние на финансовые показатели компании. Как и в предыдущем варианте, аутсорсинговая компания предлагает услуги складского хранения, при условии ограничения покрытия территории количество оборудования, используемого для аренды в регионах, снизится до 26% (в отличие от предыдущих 30%). Таким образом, складское хранение снизится с 200 у.е. до 148 у.е. Расходы на логистику снизятся с 450 у.е. до 250 у.е. При работе с данной аутсорсинговой компанией потребности в услугах внутреннего менеджера по логистике останутся, но ставка снизится с полной до частичной, следовательно, административные расходы снизятся с 200 у.е. до 160. у.е.

Вариант 3. Частный исполнитель.

В ходе рассмотрения вариантов были рассмотрены варианты не только среди федеральных и региональных компаний, но также и частных исполнителей.

Плюсы работы с частным исполнителем:

- опыт компании в области логистики;
- возможность выбрать дату отправки;
- низкая стоимость услуг.

Рассмотрим влияние на финансовые показатели компании. В отличие от предыдущих компаний частный исполнитель не оказывает услуги по складскому хранению и упаковке. Расходы на логистику снизятся с 450 у.е. до 200 у.е.

Сравним всех рассмотренных ранее контрагентов (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнение потенциальных аутсорсинговых партнеров по вариантам

Экономические выгоды при использовании аутсорсинговой компании	Вариант 1. Крупная федеральная сеть	Вариант 2. Региональная логистическая компания	Вариант 3. Частный исполнитель
Снижение расходов, %	28,2	34,4	29,4
Увеличение чистой прибыли, %	92,0	95,0	95,8

Несмотря на то, что вариант 1 показал наименьшие результаты по обоим показателям, дополнительные параметры сыграли решающую роль. Так как стратегия компании предполагает дальнейшее масштабирование на другие регионы, а также сократить время доставке путем базирования складских помещений в региональных центрах выбор пал на федеральную компанию.

После рассмотрения работы с аутсорсинговой логистической компанией предлагаем новый стратегический план развития компании (рис. 1).



Рисунок 1 - Обновленная стратегия компании

Таким образом, благодаря снижению логистических расходов, а также возможности использования складских помещений аутсорсинговой компании, организация сможет сократить достижение стратегических целей с 5 до 2 лет.

К основным рискам относительно аутсорсинга логистических услуг можно назвать следующие риски:

- пересмотр существующих объемно-планировочных решений на складе;
- объем обработки интернет-заказов;
- высокие и неконкурентоспособные тарифы на обработку заказов и их хранение.

Пересмотр существующих объемно-планировочных решений на складе – риск, который является средним по степени возникновения, высоким по уровню влияния на компанию. В отличие от компаний, которые занимаются торговлей, исследуемая компания занимается предоставлением в аренду, т.е. вероятность того, что складские запасы закончатся – отсутствуют. При этом важно понимать, что при увеличении спроса на оборудование снизится количество оборудования, которое постоянно находится на складе. Негативное влияние на компанию на компанию отсутствует, в отличие от позитивного влияния, риск которого высокий. При достаточном контроле за оборотом компания может увеличить количество оборудования на 1 склад без увеличения затрат на складское хранение.

Объем обработки интернет-заказов, а конкретно низкий спрос на оборудование в новом регионе – риск низкий по степени возникновения, высокий по уровню влияния на компанию. Риск является опасным для любого бизнеса, связанного со складским хранением. При этом стратегия ведения бизнеса компании снижает вероятность риска до низкой, так как, прежде чем выходить на рынок нового региона, компания осуществляет работу с регионом, опираясь на удаленный склад. Еще до выхода на новый регион компания проводит анализ спроса, а также нарабатывает базу клиентов. Риск нельзя отрицать полностью, так как специфика деятельности компании связана с работой с небольшим числом компаний, которые осуществляют фото- и

видеосъемку. Существует риск миграции компаний или постепенной закупки оборудования самими компаниями. Риск является реальным и требует постоянного мониторинга.

Высокие и неконкурентоспособные тарифы на обработку заказов и их хранение. Данный риск является средним по степени возникновения, высоким по уровню влияния на компанию. Несмотря на то, что риск является наиболее распространенным, компания защищена от подобного влияния, так как предоставляемое оборудование является уникальным для региона оказания услуги. Важным аспектом является мониторинг данного риска, так как оборудование может быть доставлено из более удаленного региона при условии, что использования оборудования при этом снизится. Это связано с тем, что съемочные процессы являются долгосрочными и компания-клиент не ограничена по времени в процессе планирования. Также большинство компаний-клиентов являются участниками государственных закупок, и цена часто является ключевым фактором при выборе контрагента.

Для каждого из рисков составим план индивидуального реагирования. Начнем с первого риска: пересмотр существующих объемно-планировочных решений на складе. Данный процесс является положительным, к нему можно применить стратегию усиления: данная стратегия предполагает работу на повышение вероятности возникновения риска (повышения трафика клиентов).

Второй риск: объем обработки интернет-заказов. В случае этого риска наиболее целесообразной является стратегия снижения: при данной стратегии действия компании направлены на снижение вероятности возникновения рисков до приемлемых пределов. Компания в данном случае может увеличить трафик, расширить клиентскую базу и т.д., т.е. провести мероприятия, снижающие возможность возникновения данного риска.

Последним риском является высокие и неконкурентоспособные тарифы на обработку заказов и их хранение. В случае с данным риском можно применить стратегию «передача». Данная стратегия предполагает переложение ответственности за управление риском другой стороне. В данном случае аутсорсинговой компании необходимо стоимость доставки напрямую привязать к стоимости услуг логистической компании, не используя собственные показатели. При таком ведении бухгалтер (иное ответственное лицо) при выставлении счета будет ориентироваться на тариф логистической компании, обновляя его так часто, как будет необходимо для нивелирования риска.

Таким образом, были рассмотрены основные риски, пути реагирования, возможности мониторинга и пути регулирования рисков.

Заключение

В теоретической части исследования были получены выводы о том, что аутсорсинг как практика экономической деятельности является гибким инструментом, который способен решить разнообразные проблемы бизнеса. Чаще всего российские компании используют логистический аутсорсинг в процессе масштабирования бизнеса. Так, прослеживается цикл работы логистического аутсорсинга: компания является независимым аутсорсинговым агентом – компанию приобретает крупный контрагент, который являлся клиентом компании – компания в составе группы компаний контрагента оказывает логистические услуги сторонним компаниям – компания переходит в состав другой группы компаний.

В практической части исследования были рассмотрены варианты решения основных проблем при работе с логистическим аутсорсингом. Самым уязвимым местом использования

данной практики являются риски работы с логистическим партнером. Предложен способ оценки рисков, а также способы покрытия рисков: превентивные меры и методы реагирования на риски.

Библиография

1. Ефросинин Ю.Е., Македонский С.Н., Брусенцев М.С. и др. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг. Санкт-Петербург: Астра, 2018. 352 с.
2. Дубицкий Л.Г., Дедков Н.П. Аутсорсинг и качество продукции и услуг. Взгляд на проблему: монография. М.: АСМС, 2013. 298 с.
3. Сафарова Е.Ю. Аутстафтинг, аутсорсинг, лизинг персонала: новые технологии бизнеса: Простыми словами о сложных материях. М.: Эксмо, 2010. 208 с.
4. Календжян С.О., Стапран Д.А. Три постулата теории аутсорсинга и делегирования полномочий // Российское предпринимательство. 2016. №18. С. 25-32.
5. Одегов Ю.Г., Долженкова Ю.В., Малинин С.В. Аутсорсинг и аутстафтинг в управлении персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2024. 389 с.
6. Zhu W. et al. The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing //International Journal of Production Economics. – 2017. – Т. 188. – С. 29-40.
7. Gichuru M. M. Critical success factors in business process outsourcing of logistics companies in Kenya : дис. – University of Nairobi, Kenya, 2012.
8. Parashkevova L. Logistics outsourcing—A means of assuring the competitive advantage for an organization //Vadyba/management. – 2007. – Т. 2. – №. 15. – С. 29-38.
9. Luo Y., Zheng Q., Jayaraman V. Managing business process outsourcing //Organizational Dynamics. – 2010. – Т. 39. – №. 3. – С. 205-217.
10. Kolawole I. O., Agha E. A. Achieving organizational performance through business process outsourcing //European Scientific Journal. – 2015. – Т. 11. – №. 4.

Implementation of Logistics Outsourcing in Organizational Business Processes

Andrei V. Glotko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Department of Economic Theory,
Novosibirsk State University of Economics and Management,
630099, Russian Federation, Novosibirsk, Kamenskaya str., 56;
e-mail: ganiish_76@mail.ru

Sergei A. Filatov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Department of Economic Theory,
Novosibirsk State University of Economics and Management,
630099, Russian Federation, Novosibirsk, Kamenskaya str., 56;
e-mail: s.a.filatov@nsuem.ru

Abstract

This article examines logistics outsourcing as one of the primary methods that will continue to strengthen its position among business practices over time. The analysis reveals that outsourcing, as a practice of economic activity, is a flexible tool capable of addressing various business challenges.

The cycle of logistics outsourcing is explored: a company operates as an independent outsourcing agent – the company is acquired by a major counterparty that was its client – the company, as part of the counterparty's group of companies, provides logistics services to third-party companies – the company transitions to another group of companies. Solutions to the main challenges of working with logistics outsourcing are proposed using the example of a regional company offering professional equipment rental services for photo and video production. Solutions for selecting a logistics partner are presented, a logistics system with control points is outlined, and an updated company strategy is formulated. The main risks associated with outsourcing logistics services are analyzed. A method for assessing risks is proposed, along with measures to mitigate them: preventive actions and risk response methods.

For citation

Gloto A.V., Filatov S.A. (2024) Vnedrenie logisticheskogo outsorsinga v biznes-protsessy organizatsii [Implementation of Logistics Outsourcing in Organizational Business Processes]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (11A), pp. 396-404. DOI: 10.34670/AR.2024.79.62.045

Keywords

Logistics outsourcing, partners, control points, development strategy, risks.

References

1. Efrosinin Y.E., Makendonskiy S.N., Brusentsev M.S., et al. (2018) *Autsoresing v strategii sovremennogo biznesa. Luchshie praktiki uspeshnoi raboty s postavshchikami uslug* [Outsourcing in the strategy of modern business. Best practices for successful work with service providers]. Sankt-Peterburg: Astra. 352 p.
2. Dubitskiy L.G., Dedkov N.P. (2013) *Autsoresing i kachestvo produktsii i uslug. Vzgl'yad na problemu: monografiya* [Outsourcing and the quality of products and services. A look at the problem: monograph]. M.: ASMS. 298 p.
3. Safarova E.Yu. (2010) *Autstaffing, autsoresing, lizing personala: novye tekhnologii biznesa: Prostymi slovami o slozhnykh materiyyakh* [Outstaffing, outsourcing, personnel leasing: new business technologies: Simple words about complex matters]. M.: Eksmo. 208 p.
4. Kalendzhan S.O., Stapan D.A. (2016) *Tri postulata teorii autsoresinga i delegirovaniya polnomochiy* [Three postulates of the theory of outsourcing and delegation of authority]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 18, pp. 25-32.
5. Odegov Yu.G., Dolzhenkova Yu.V., Malinin S.V. (2024) *Autsoresing i autstaffing v upravlenii personalom: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Outsourcing and outstaffing in personnel management: a textbook and practical guide for universities]. M.: Izdatel'stvo Yurayt. 389 p.
6. Zhu W., et al. (2017) The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing. *International Journal of Production Economics*, 188, pp. 29-40.
7. Gichuru M.M. (2012) *Critical success factors in business process outsourcing of logistics companies in Kenya* [dissertation]. University of Nairobi, Kenya.
8. Parashkevova L. (2007) Logistics outsourcing—A means of assuring the competitive advantage for an organization. *Vadyba/management*, 2(15), pp. 29-38.
9. Luo Y., Zheng Q., Jayaraman V. (2010) Managing business process outsourcing. *Organizational Dynamics*, 39(3), pp. 205-217.
10. Kolawole I.O., Agha E.A. (2015) Achieving organizational performance through business process outsourcing. *European Scientific Journal*, 11(4).