

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Развитие аутсорсинга в цепи поставок предприятия

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.19 «Логистика и управление цепями поставок»

Научный руководитель _____ д-р экон.наук, профессор В.Ф. Лапо

подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

М.А. Зубец

подпись, дата

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация на тему «Развитие аутсорсинга в цепи поставок предприятия» содержит из 117 страниц текстового документа, 3 части, 27 рисунков и 19 таблиц, 65 источников, 4 приложения.

ЦЕПЬ ПОСТАВОК, АУТСОРСИНГ, ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СКЛАДСКИЕ УСЛУГИ, КОМПЛЕКСНЫЙ ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСКОЙ ЦЕНТР.

Рыночная экономика существенно меняет требования к транспортному обслуживанию. Значительно возрастают требования к надежности и эффективности транспортных связей. Увеличивается роль экономических критериев. Цепь поставок требует создания эффективных комплексных транспортно-складских центров.

Объект исследования - цепь поставок предприятия.

Предмет исследования - разработка методических инструментов для развития аутсорсинга в цепи поставок предприятия.

Цель исследования - применение инструментов и алгоритмов аутсорсинга для формирования комплексных услуг в цепи поставок транспортно-экспедиторского предприятия.

В процессе работы был проведен анализ транспортно-экспедиторского предприятия, выявлены проблемы, разработана концепция трансформации предприятия в формат комплексного транспортно-складского центра, разработан алгоритм аутсорсинга, произведена оценка эффективности аутсорсинга на предприятии, разработан ряд мероприятий по развитию цепи поставок предприятия с использованием аутсорсинга.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические и методологические основы аутсорсинга в цепях поставок предприятия.....	6
1.1 Теоретические положения формирования цепей поставок предприятия.....	6
1.2 Специфика аутсорсинга как метод решения проблем оптимизации товародвижения в цепи поставок	20
1.3 Практика применения аутсорсинга в товаропроводящих цепях поставок.....	44
2 Разработка методологических инструментов по развитию аутсорсинга в цепях поставок транспортно-экспедиторского предприятия	50
2.1 Анализ деятельности транспортно-экспедиторского предприятия ООО «Транспортные системы Красноярск».....	51
2.2 Разработка алгоритма аутсорсинга в транспортно-экспедиторском предприятии.....	60
2.3 Формирование ключевых показателей для мониторинга аутсорсинговой деятельности на транспортно-экспедиторском предприятии.....	82
3 Разработка мероприятий по развитию цепи поставок транспортно-экспедиторского предприятия с использованием аутсорсинга.....	87
3.1 Концепция трансформации ООО «Транспортные системы Красноярск» в формат комплексного транспортно-складского центр.....	87
3.2 Оценка эффективности аутсорсинга в ООО «Транспортные системы Красноярск».....	89
3.3 Разработка мероприятий по развитию цепи поставок транспортно-экспедиторского предприятия с использованием	

аутсорсинга.....	91
Заключение.....	102
Список использованных источников	105
Приложение А - Г.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика существенно меняет требования к транспортному обслуживанию. Значительно возрастают требования к надежности и эффективности транспортных связей. Увеличивается роль экономических критериев. Цепь поставок требует создания эффективных комплексных транспортно-складских центров. Причем грузопотоки внутри цепи поставок должны быть грамотно организованы по принципам логистики.

Одним из инструментов интеграции в цепи поставок является аутсорсинг. Концепция интеграции базируется на использовании разных участников, следовательно, формат аутсорсинга может быть использован.

Аутсорсинг способствует увеличению эффективности деятельности компании, высвобождает часть финансовых, организационных и человеческих ресурсов. Это дает возможность концентрировать усилия на уже существующих процессах или развивать новые направления. Данный механизм окажет положительное влияние на желание предприятия развиваться и быть конкурентоспособным. Это говорит о том, что тема исследования актуальна.

Логистика становится все более широко востребованным системным и эффективным инструментом хозяйственного механизма, что находит свое воплощение не только в развитии форм и методов управления логистических систем, но и в постоянном расширении сферы использования логистического подхода.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования стали труды таких авторов как: В.И. Сергеев, Д.А. Иванов, Д. Уотерс, В.С. Лукинский, И.О. Проценко, Д. Хлебников, Т.Р. Терешкина, Г.Г. Суворов и другие авторы.

Информационную базу исследования составили аналитические материалы периодических изданий, учебные материалы, отчетность и внутренние данные ООО «Транспортные системы Красноярск».

Объект исследования – цепь поставок предприятия.

Предмет исследования – разработка методических инструментов для развития аутсорсинга в цепи поставок предприятия.

Цель исследования – применение инструментов и алгоритмов аутсорсинга для формирования комплексных услуг транспортно-экспедиторского предприятия.

Для достижения цели предполагается решение следующих задач:

- теоретические положения формирования цепей поставок предприятия;
- специфика аутсорсинга как метода решения проблем оптимизации товародвижения в цепи поставок;
- практика применения аутсорсинга в товаропроводящих цепях поставок;
- анализ деятельности транспортно-экспедиторского предприятия;
- разработка алгоритма аутсорсинга в транспортно-экспедиторском предприятии;
- формирование ключевых показателей для мониторинга аутсорсинговой деятельности на транспортно-экспедиторском предприятии;
- концепция трансформация ООО «Транспортные системы Красноярск» в формат комплексного транспортно-складского центра;
- оценка эффективности аутсорсинга в ООО «Транспортные системы Красноярск»;
- разработка мероприятий по развитию цепи поставок транспортно-экспедиторского предприятия с использованием аутсорсинга.

При написании работы были использованы такие методы как сравнение анализ, синтез, системный подход; использованы табличные и графические приемы визуализации данных.

Магистерская диссертация состоит из 117 страниц, введения, трех глав (27 рисунков и 19 таблиц), заключения, списка использованных источников и приложения.

1 Теоретические и методологические основы аутсорсинга в цепях поставок предприятия

1.1 Теоретические положения формирования цепей поставок предприятия

Для более детального представления об объекте исследования используем формулировку термина «цепи поставок предприятия» из словаря ANNEX как «Объединение всех видов бизнес-процессов (проектирование, производство, продажи, сервис, дистрибуция, управление ресурсами, поддерживающие функции), необходимых для удовлетворения спроса на продукцию или сервис – от начального момента получения исходного сырья или информации до доставки конечному потреблению» [65, с. 95]. Похожее по существу определение имеется и в терминологическом словаре APICS, где приводятся две трактовки этого термина: 1) процесс от приобретения сырья и материалов до конечного потребления готовой продукции, связанный компаниями: поставщик – потребитель; 2) функции внутри и вне компании, необходимые в цепи добавленной стоимости для поставки продукции и сервиса потребителям [63, с. 84]. В терминологическом словаре Родникова «цепь поставок» трактуется как линейно-упорядоченное множество физических и/или юридических лиц (поставщиков, посредников, перевозчиков и др.), непосредственно участвующих в доведении конкретной партии продукции до потребителя [39, с. 122]. Сергеев В.И. уточняет что, логистические цепи (цепи поставок), ориентированы вдоль материального потока, и предлагает их анализировать или проектировать внутри самостоятельной функциональной области логистики [43, с. 49]. Например, в снабжении рассматривать отдельного поставщика с главной компанией. В области распределения цепи поставок связывают производителя/поставщика готовой продукции с конечной точкой продаж. Для любой функциональной области логистики исходным сигналом к формированию цепи поставок является заказ потребителя. Д. Уотерс в книге «Логистика. Управление

цепью поставок» дает следующее определение: «цепь поставок состоит из ряда видов деятельности и организаций, через которые материалы проходят во время своего перемещения от поставщика начального уровня до конечных потребителей» [55, с. 19]. В.И. Сергеев в своей книге «Корпоративная логистика» дает такое определение: цепью поставок называется множество звеньев логистической системы, упорядоченное по основному и/или сопутствующему потоку в соответствии с параметрами заказа конечного потребителя внутри функциональной области логистики или логистического канала [44, с. 49]. Свое толкование понятию цепь поставок дает Д.А. Иванов в книге «Управление цепями поставок»: цепь поставок - это совокупность организаций (предприятия-изготовителей, складов, дистрибуторов, 3 PL и 4 PL провайдеров, экспедиторов, оптовой и розничной торговли), взаимодействующих в материальных, финансовых и информационных потоках, а также потоках услуг от источников исходного сырья до конечного потребителя [14, с. 56]. Одно из наиболее распространенных определений цепи поставок, основанное на обобщении мнений многих ведущих зарубежных специалистов звучит следующим образом: «Цепь поставок - три или более экономических единиц (юридические или физические лица), напрямую участвующих во внешних и внутренних потоках продукции, услуг, финансов и/или информации от источника до потребителя» [64, с. 4]. Подводя итог всему вышесказанному можно дать обобщающую интерпретацию определению цепи поставок: цепь поставок - это группа предприятий и организаций, системно организованных и интегрированных материальным или иным потоком, где потоки связаны между собой, начинаются от производителя сырья и материалов, включают всех посредников, и заканчиваются на конкретном потребителе.

Можем сделать вывод, что в цепи поставок как минимум есть три элемента это поставщик, фокусная фирма и потребитель.

Особенностями цепей поставок являются, прежде всего:

- юридическая независимость участников цепи и их конкуренция с другими цепями поставок;

- наличие фокусной компании, т.е. производителя конечной продукции или услуг и: предприятия, осуществляющего сборку конечной продукции в производстве, торговой сети или логистического провайдера;

- наличие кооперационных и координационных связей с поставщиками и клиентами [12, с. 57].

Исходя из всех определений, можно сделать вывод, что цепи поставок бывают трех уровней сложности: прямая цепь поставок, расширенная цепь поставок и максимальная цепь поставок [32, с. 221]. Прямая цепь поставок состоит из компании, поставщика и потребителя, участвующего во внешнем и/или внутреннем потоке продукции, услуг, потока финансов и/или информации представлена на рисунке 1.

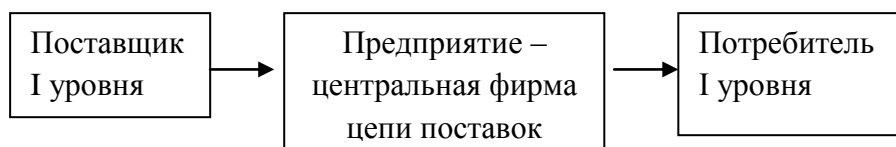


Рисунок 1 - Прямая цепь поставок

Пример расширенной цепи поставок представлен на рисунке 2.

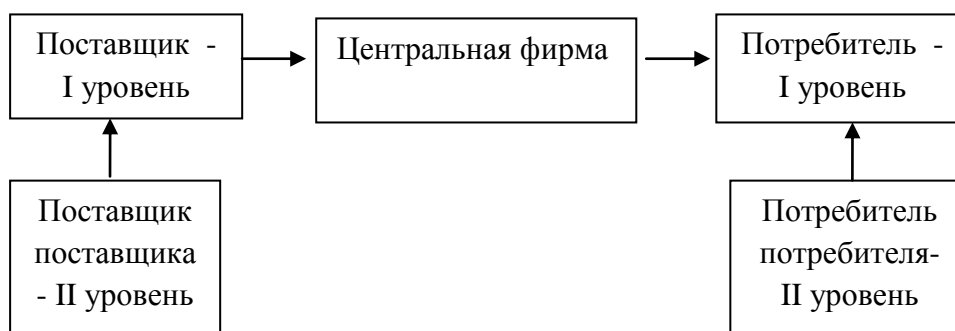


Рисунок 2 - Расширенная цепь поставок

Приведем пример максимальной цепи поставок, которая работает в секторе B2B и поставляет оптом свою продукцию потребителю - другой компании, представлена на рисунке 3.

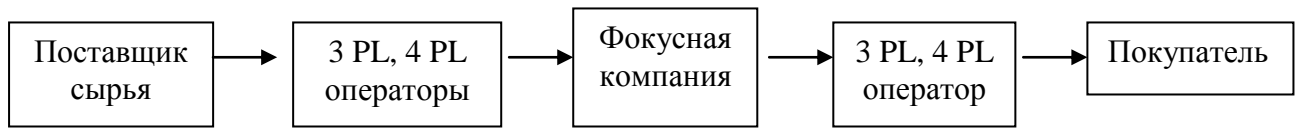


Рисунок 3 - Пример максимальной цепи поставок

Для достижения наилучшего уровня выполнения работ и управления процессами в цепи поставок необходимо учитывать следующие принципы [38, с. 69]:

1. Сегментирование реализуется с учетом ориентации на клиентов по их потребностям в обслуживании, в том числе на специфические группы клиентов. В качестве первого принципа управления цепью поставок выступает сегментирование клиентов по их потребностям в обслуживании и направленность цепи на эти сегменты с целью получения выгод.

2. Адаптирование цепи создания материальных ценностей и благ учитывает требования по обслуживанию и выгоды всех сегментов. Вторым принципом является индивидуальная адаптация цепи создания материальных благ и ценностей в разрезе требований обслуживания с учетом рентабельности сегмента.

3. Планирование потребностей на всей протяженности цепи поставок осуществляется с целью обеспечения оптимального распределения ресурсов. Третий принцип относится к планированию потребностей. Реализация этого принципа должна проводиться на всей протяженности цепи поставок, где создаются прогнозы и осуществляется распределение ресурсов внутри цепи.

4. Дифференциация продукции производится по мере приближения к клиентам. Предметом четвертого принципа является выявление точки соединения клиентов, т.е. определение места в цепи поставки, с которого начинается распределение заказов определенных клиентов. Точка соединения клиента должна находиться как можно ближе к клиенту, чтобы сократить срок дифференциации продукта с учетом вида рынка. Это дает возможность выравнять колебание спроса, а также избежать затрат по

формированию избыточных запасов. Кроме того, сокращение времени выполнения заказа на всей протяженности цепи поставок повышает реакцию на спрос.

5. Стратегическое управление источниками поставки преследует своей целью сокращение совокупных затрат на материалы и услуги. Пятый принцип означает повышение уровня связывания капитала внутри цепи. Принцип «затраты нашего поставщика являются по сути нашими затратами» показывает, что высокие затраты поставщиков косвенно переносятся на следующее звено цепи.

6. Разработка стратегии реализации технологии предназначается для всей цепи поставок, обеспечивающей многоступенчатое принятие решений с четким видением потоков материалов, товаров, услуг и информации. Важное значение информационных технологий в управлении цепью поставок констатируется в шестом принципе, который означает информационную поддержку в оперативном и стратегическом управлении, например, при планировании производства и дальнейшем развитии цепи создания материальных ценностей и благ.

7. Определение в цепи поставок изменяющихся показателей направлено на обеспечение эффективного и качественного обслуживания конечных потребителей. Контроль деятельности в цепи поставок находит отражение в седьмом принципе. Для выявления достигнутых целей важным является создание единого измерительного инструментария внутри цепи поставок.

Д. Уотерс в книге «Логистика. Управление цепью поставок» выделяет три основных направления (стратегии) развития цепи поставок [56, с. 98]:

- 1) Тощая логистика, которая выросла из идей «тощих» операций и пытается устранить из цепи поставок все участки, на которых образуются отходы любого вида. Для тощей логистики характерен анализ операций, а затем системное удаление всех действий, перемещений и всех ресурсов, приводящих к возникновению отходов,

чтобы обеспечить минимальное время выполнения заказов, сократить объем запасов и общие затраты. Данное направление позволяет существенно повысить показатели деятельности;

- 2) Динамичная логистика - гибкое и оперативное реагирование на запасы, основное внимание уделяется удовлетворению потребителей. Цель данной стратегии - обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменения прежних условий.

Рассмотрим в таблице 1 различия между описанными выше направлениями логистики [48, с. 49]:

Таблица 1 – Различия между «тощей» и динамичной логистикой

Фактор	«Тощая» логистика	Динамичная логистика
Цель	Эффективные операции	Гибкость, обеспечивающая удовлетворение спроса
Метод	Удаление всех непроизводительных участков	Удовлетворение потребителей
Ограничения	Обслуживание потребителей	Затраты
Динамика изменений	Долгосрочная стабильность	Динамичное реагирование на изменяющиеся обстоятельства
Параметры деятельности	Производительность, полнота использования	Время выполнения заказов, уровень обслуживания
Работа	Унифицированная, стандартизированная	Переменная, контроль
Управление	В рамках формализованных циклов планирования	осуществляется более локально Менее структурирован осуществляется персоналом, наделенным необходимыми полномочиями

Рассмотренные выше стратегии, не исключают друг друга, их возможно совмещать. У каждой есть свои достоинства и недостатки. Оба направления показывают, что удовлетворение потребителей и низкие затраты – доминирующие стратегии, но используют различное описание процессов, приводящие к поставленной цели.

3) Интеграция цепей поставок – организации начинают тесно сотрудничать с другими участниками цепи поставок, что позволит им достичь более широких целей [50, с. 123].

Все цепи поставок построены на основе принципов интеграции, поэтому дадим краткие сведения об интеграции.

Интеграция это объединение усилий и ресурсов для получения синергетического эффекта.

Интегрированная логистика – логистические виды деятельности в организации взаимосвязанные, выполняются согласованно - в виде единой функции, отвечающей за все перемещения в организации до нее и после них. Она занимается возникающими проблемами, решая их в интересах всей организации, и старается добиться максимальной общей выгоды [23, с. 183].

Интегрирование имеет ряд преимуществ, таких как, оптимизация издержек, доступность информации и общих систем контроля.

Для того чтобы понять как меняется логистика, переходя от фрагментированной функции с низким приоритетом к стратегической и интегративной, рассмотрим этапы интегрирования [35, с. 253]:

- 1) Совершенствование отдельных функций для максимальной эффективности;
- 2) Интегрирование логистической деятельности в границах всей цепи поставок;
- 3) Совершенствование отдельных функций, чтобы каждая из них была максимальной эффективной;

К четвертому этапу организация уже имеет интегрированную логистику.

- 4) Внутренняя интеграция - объединение отдельных функций и признание выгод от внутренней координации;

Последующие этапы показывают, каким образом может совершенствоваться интегрированная логистика, а именно:

На пятом этапе подчеркивается необходимость стратегического подхода.

5) Разработка логистической стратегии цепей поставок, формирование долгосрочной ориентации логистики;

На шестом этапе происходит анализ деятельности других компаний, что позволяет провести сравнение и сделать выводы, основанные на чужом опыте.

6) Совершенствование управления цепей поставок с помощью методов бенчмаркинга;

На заключительном этапе признается, что дальнейшие изменения неизбежны.

7) Непрерывное совершенствование.

Если каждая компания исходит только из собственных операций, то между ними появляются ненужные границы, мешающие потокам и увеличивающие затраты. Внешняя интеграция устраняет возникшие границы и делает цепь более совершенной.

В данном подходе выделяется три уровня интеграции [36, с. 163]. На первом уровне логистика осуществляется в виде отдельных видов деятельности, выполняемых внутри организации, представлено на рисунке 4:

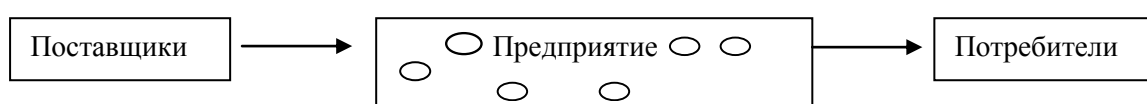


Рисунок 4 - Первый уровень логистической интеграции

На втором этапе происходит внутренняя интеграция, когда данные виды деятельности объединяются в единую функцию, представлено на рисунке 5:

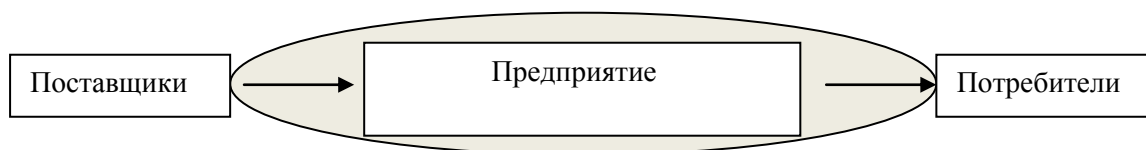


Рисунок 5 - Второй уровень - логистика с внутренней интеграцией

На третьем уровне происходит внешняя интеграция, когда компании не ограничиваются только собственными операциями, а интегрируют деятельность в большей части цепи поставок, представлено на рисунке 6:

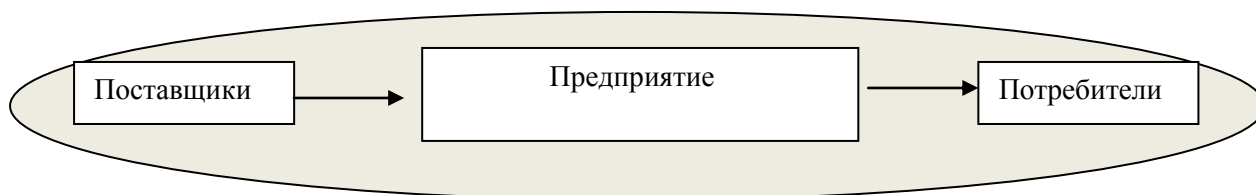


Рисунок 6 - Третий уровень - интегрирование в масштабах всех цепей поставок

Далее рассмотрим существующие виды интеграции:

- 1) Совместное предприятие - две компании вкладывают средства, чтобы создать третью организацию, которой они владеют совместно;
- 2) Вертикальная интеграция - одна компания покупает другие организации, действующие в ее цепи поставок. Вертикальная интеграция показывает, в какой степени цепь поставок принадлежит одной компании;
- 3) Если предприятие владеет значительной частью звеньев поставок сырья, оно осуществляет обратную или предыдущую интеграцию;
- 4) Если организация владеет большей частью сетей распределения своей продукции, то это будет прямая или последующая интеграция.

Введем понятие мощности цепи поставок. Под мощностями цепи поставок понимается объем потоков в совокупности объектов, на которых осуществляется производство, сборка, хранение и обслуживание продукции [42, с. 67].

Первый шаг к интеграции - это развитие координации.

Координация в цепях поставок заключается в создании системы информационного обмена между всеми участниками цепи поставок стоимости для своевременного предоставления актуальной, достоверной, точной и полной информации о спросе и поставках с целью синхронизации использования ресурсов и принимаемых людьми решений в отношении

процессов межорганизационного взаимодействия для преобразования, трансформации и использования этих ресурсов на всех протяженности цепи поставок от источников исходного сырья до конечного потребителя [15, с. 152].

Основой эффективной координации цепей поставок является высокий уровень доверия между партнерами. Если в цепи поставок удастся достичь близкого к максимальному уровню информационного обмена, то либо очень сильна доминанта фокусной компании, либо поставщики не являются на самом деле независимыми компаниями, а фактически подчинены фокусной компании.

Различают межфункциональную и межорганизационную логистическую координацию. Традиционная организация управления в компаниях связана с наличием функционально обособленных подразделений, например отдела снабжения, финансового отдела, служба сбыта, отдела маркетинга и т.п. в рамках этих подразделений существует своя система ценностей, определяемая локальными целями функционирования, зачастую изолированной системой оценки результатов деятельности отделов, традициями компании, сложившейся практикой управления и пр. Вследствие различий в локальных целях между подразделениями фирмы зачастую возникают конфликты. Многие конфликты связаны с параметрами, напрямую относящиеся к логистике, например уровни запасов, логистические издержки, бюджет, объемы производства, ассортимент продукции, параметры качества потребительского сервиса, длительности логистических циклов и т.д. Конфликты возникают также из-за наличия перекрестных функций, по определению относящихся к логистическим, но закрепленные за другими подразделениями фирмы [18, с. 194]. Например, часто объекты транспортно-складской инфраструктуры фирмы закреплены за службой закупок. Производством, службой сбыта, что приводит к конфликтным ситуациям между указанными подразделениями при выполнении логистических функций транспортировки, складирования и

грузопереработки. Функция управления запасами часто бывает «размыта» между отделами закупок, финансов и продаж и т.п.

Даже при наличии службы логистики в компании далеко не всегда удается разрешить возникающие конфликты на основе интегрированного логистического подхода. В большинстве случаев это связано с тем, что персоналу службы логистики компании не делегировано высшим руководством полномочий по координации. Между тем высший персонал управления фирмой (которому вменены обязанности по разрешению конфликтных ситуаций) часто не обладает специальными знаниями и навыками, чтобы надлежащим образом урегулировать межфункциональные конфликты, возникшие по параметрам, относящимся к логистике, либо связанные с дублированием логистических функций в нескольких компаниях.

Развитие этих конфликтов чревато отклонением от достижения стратегических целей фирмы и в лучшем случае достижением локальных оптимумов на отдельных участках деятельности компании в ущерб системной эффективности ее функционирования. Поэтому большое значение имеет способность менеджмента фирмы выявлять эти расхождения интересов, желательно на латентной стадии. И налаживать взаимодействия по их преодолению и предотвращению. Это особенно относится к логистическому менеджменту компаний, который не может осуществлять сквозное управление потоками, не согласуя цели различных функциональных подразделений компании, а также контрагентов цепи поставок.

Межфункциональная логистическая координация – согласование деятельности функциональных подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике или перекрестным функциям, при планировании и управлении деятельностью фирмы [3, с. 271].

Переход от управления отдельными функциями к интегрированному управлению логистическими процессами связан с нарушением

функциональных границ деятельности различных служб компании, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных конфликтов.

Большое значение для организации эффективной логистики имеет понятие «хозяина» логистического процесса в системе. «Хозяином» логистического процесса является центральная (фокусная) компания, в организационной структуре управления которой есть отдел логистики, который занимается администрированием логистической системы. В этом случае на отдел логистики возлагается и функция межорганизационной координации, т.е. согласование действий всех звеньев логистической системы, устранение конфликтных ситуаций между фирмой и ее «тремя сторонами» в сформированной логистической системе. Все чаще «хозяином» логистического процесса в логистической системы может быть любое звено или их совокупность, например, крупный экспедитор, союз компаний, оптовый посредник и др. Однако в любом случае заказчиком логистической системы является центральная компания, за которой всегда закрепляется функция контроля выполнения ключевых показателей стратегического логистического плана.

Межорганизационную логистическую координацию можно определить как согласование действий фирмы («хозяина» логистического процесса), поставщиков, потребителей и логистических посредников для достижения целей логистической системы [4, с. 346]. Основные элементы координационного процесса рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные элементы логистической координации.

Элемент координации	Межфункциональный	Уровень
Субъект	Служба логистики, общий руководитель, подразделения – участники взаимодействия, орган, наделенный координационными полномочиями	Межорганизационный Служба логистики фокусной компании, коллективный орган принятия решений, сформированный из представителей различных звеньев, привлеченная сторонняя организация-оператор, 4PL-провайдер

Взаимодействующие стороны	Функциональные подразделения компании, участвующие в продвижении материальных потоков	Контрагенты цепи поставок
Объект	Деятельность подразделений, участвующих в продвижении материальных потоков, связи между ними	Деятельность компаний, связанная с продвижением материальных потоков через цепь поставок, связи между компаниями – контрагентами цепи поставок
Цель	Снижение общих логистических издержек, длительности логистических циклов, повышение уровня качества логистического сервиса и т.п.	Снижение общих логистических затрат цепи поставок, достижение оптимального баланса «затраты/уровень логистического обслуживания»
Механизм (способ осуществления)	Стандартизация, использование средств иерархии, согласования на горизонтальном уровне и т.п.	Стандартизация процессов, прямой контроль координирующего органа (4PL-провайдера)
Окружающая среда	Внутренняя среда организации, непосредственное окружение, макросреда	Макросреда, непосредственное окружение фокусной компании, внутренняя среда фокусной компании цепи поставок
Обладающая	рядом специфических	признаков логистическая

координация может рассматриваться как одна из функций (категорий деятельности) персонала служб логистики в значении администрирования логистической системы. Данное обстоятельство также указывает на возможность и целесообразность самостоятельного употребления термина «логистическая координация».

Важной задачей логистической координации является предотвращение межфункциональных конфликтных ситуаций либо завершение уже имеющихся конфликтов. Таким образом, логистическая координация может считаться одним из инструментов управления межфункциональными конфликтами в организации [7, с. 94].

Можно выделить следующие управленческие возможности на пути к эффективной координации в цепи поставок [17, с. 45]:

- согласование целей и механизмов стимулирования между различными функциями и процессами, ценовые рычаги для стимулирования координации, изменения оценки деятельности сбыта и продаж для снижения колебаний спроса;

- улучшение информационного обмена: обмен данными, начиная с точек продаж, внедрение совместного прогнозирования и планирования, внедрение систем мониторинга цепи поставок;

- улучшение операционных процессов - снижение размера партий поставок, снижение длительности цикла поставок, оптимизация управления запасами исходя их прогнозов спроса, а не имеющегося объема заказов;

- разработка ценовых стратегий для повышения устойчивости заказов - переход от скидок на партию товара к скидкам на объем товара;

- установление стратегических партнерств и доверия между участниками цепи поставок.

Ниже приведем показатели, часто используемые для характеристики цепи поставок [28, с. 249]:

- себестоимость проданной продукции. Стоимость закупаемых продуктов, продаваемых затем потребителю, плюс административные расходы подразделения закупок;

- входящие транспортные потоки. Затраты на доставку товаров от поставщиков до склада;

- другие затраты на доставку продукции на склад. Общая категория расходов, охватывающих любые другие затраты, связанные с поставщиками;

- складирование и грузопереработка. Затраты на прием материалов. Их проверку, сортировку, перемещение на склад и хранение;

- финансирование запасов. Расходы на финансирование запасов, включающие оплату долговых обязательств;

- заработная плата персонала. Заработная плата и другие расходы, связанные с персоналом, занимающимся продажами;

- специальные компании продвижения. Расходы на презентации, посещения заказчиков и раздачу образцов;

- доставка продукции заказчикам. Затраты на получение товаров на складе и доставку их заказчикам;

- финансирование долговых обязательств. Затраты на финансирование предприятия и оборудования;

- обработка информации. Затраты, учитывающие все аспекты обработки заказов;

- возврат продукции и ее переработка.

Данные показатели можно использовать для анализа в главе 2, которые помогут выявить

В пункте 1.1 проанализированы определения цепи поставок и предложена обобщенная интерпретация, рассмотрены виды и принципы формирования цепей поставок, выделены три основных направления (стратегии) развития цепи поставок, рассмотрены различия между межфункциональной и межорганизационной логистической координацией. Выделены управленческие возможности на пути к эффективной координации в цепи поставок. Все цепи поставок построены на основе принципов интегрирования.

1.2 Специфика аутсорсинга как метода решения проблем оптимизации товародвижения в цепи поставок

Введем понятие товародвижение. Товародвижение - это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования [34, с. 149].

Процесс товародвижения включает в себя работу с заказами, обработку грузов, организацию складского хозяйства, управление запасами и транспортировку.

Рассмотрим более подробно отдельные операции физического распределения.

Работа с заказами включает: получение заказов, их обработку и выполнение. Обработка заказов заключается в передаче их на склады, где проверяется наличие запрашиваемого продукта. Кроме того, заказ направляется в соответствующие экономические службы, где проверяются цены, условия поставки, кредитоспособность заказчика. После одобрения заказа начинается его выполнение. Если заказанного продукта нет на складе, то дается задание производству. После того как заказ готов к отгрузке, складские и сбытовые службы составляют график использования соответствующих транспортных средств. Они выбираются, помимо всего прочего, с учетом срочности поставки.

Обработка грузов важна как с точки зрения эффективной организации складского хозяйства, так и с точки зрения транспортировки груза с места производства до места его использования. Операции упаковки, погрузки, перемещения и маркировки должны выполняться таким образом, чтобы снизить затраты и принести наибольшую пользу потребителям. На выбор методов обработки грузов существенное влияние оказывает вид продукта, является он скоропортящимся или нет и др.

Любой фирме приходится хранить товар до момента его продажи. Организация хранения необходима потому, что циклы производства и потребления редко совпадают друг с другом. Организация складского хозяйства включает проектирование и использование складских помещений, средства перемещения, хранящихся в них товаров. Складское хозяйство служит целям согласования производства с заказами. Складирование товаров позволяет также поддерживать уровень цен и удовлетворять сезонный спрос. Складское хозяйство выполняет следующие функции: получает товары, их идентифицирует и регистрирует, проводит сортировку товаров, направляет их на хранение и хранит их, отыскивает нужные товары и сортирует их для отгрузки, осуществляет упаковку подобранных групп товаров и направляет их к выбранному транспортному средству. При этом осуществляется

оформление соответствующих сопроводительных и бухгалтерских документов.

Фирмы пользуются складами длительного хранения и транзитными складами. На складах длительного хранения товар находится в течение среднего или длительного отрезка времени. Транзитные склады получают товары с разных предприятий и от разных поставщиков и как можно скорее отгружают их в места назначения.

Управление запасами заключается в создании и поддержании запасов товаров соответствующего ассортимента и в соответствующем количестве, необходимых для удовлетворения запросов потребителей. Кроме того, создание запасов служит целям обеспечения непрерывного в течение года производства продуктов сезонного спроса. Поскольку доля основных фондов, необходимых для управления запасами, составляет 30% - 50% суммарных основных фондов предприятия, то эффективное управление ими составляет важный резерв повышения всей деятельности в области физического распределения [31, с. 128]. Когда на складе хранится малый запас товаров, это с одной стороны снижает запасы нереализованной продукции, но с другой стороны, потребитель, не получив нужный ему продукт, переключается на покупку продукта конкурента. Когда же запасы чрезмерно велики, то удовлетворение запросов потребителей становится более дорогим, возникает возможность устаревания продуктов. Отсюда вытекает сложная и важная задача оптимизации запасов.

Принципы рационализации товародвижения:

- использование кратчайших путей движения товаров;
- установление оптимальной звенности товародвижения;
- правильный выбор транспортных средств и эффективное их использование;
- применение прогрессивной системы товароснабжения с использованием тары-оборудования и средств механизации погрузочно-разгрузочных и складских работ.

Методы доставки товаров:

- централизованный завоз - доставка товаров силами и средствами поставщика на основе заявок розничных предприятий;

- децентрализованный завоз - доставка товаров розничными предприятиями собственным или привлеченным транспортом.

Маршруты доставки:

- линейные (маятниковые) маршруты доставки товаров за один рейс в один магазин;

- кольцевой - маршрут доставки товаров одним рейсом нескольким розничным предприятиям.

Стоимость доставки товаров зависит от: методов доставки, их форм; маршрутов доставки; технологии доставки; видов транспортных средств; организации доставки [51, с. 134].

Как следует из определения логистики, ее основной задачей является оптимизация ресурсов при управлении основными и сопутствующими потоками в логистической системе [54, с. 36].

Под оптимизацией понимается процесс нахождения экстремумов (глобального максимума и минимума), которые могут быть оценены как лучшие значения (показатели) определено целевой функции или выбор наилучшего (оптимального) варианта из множества возможны [26, с. 321]. Можно сделать вывод, что оптимизация - это достаточный уровень потока товародвижения услуг для удовлетворения целей.

Сущность логистики - оптимизация (рационализация) решений, касающихся как операционной, так и координирующей деятельности, которые могли бы привести к экономии ресурсов компании. В связи с этим рассмотрим идеологию принятия оптимизационных решений в транспортировке и складировании.

Основными оптимизационными задачами в транспортировке являются [46, с. 32]:

- выбор способа транспортировки;

- выбор вида транспорта;
- выбор транспортного средства;
- выбор перевозчика и других логистических посредников в транспортировке;
- оптимизация параметров транспортного процесса.

Оптимизация параметров транспортного процесса может включать следующие задачи:

- подбор подвижного состава под вид перевозимого груза;
- оптимальная маршрутизация перевозок;
- оптимальная загрузка транспортных средств (максимальное использование грузоподъемности/грузовместимости) и др.

При формировании складской сети возможными задачами оптимизации могут быть:

- выбор формы собственности склада (выбор стратегии складирования запасов);
- определение количества складов в складской сети;
- оптимальное размещение складов;
- выбор формы товароснабжения складской сети.

Эти задачи лежат в плоскости основной проблемы принятия решений в логистике: инсорсинг (т.е. собственная складская или транспортная инфраструктура) и аутсорсинг (т.е. использование логистических посредников для выполнения услуг). Общая идеология оптимизации решений в складировании (выбор формы собственности склада) представлена на рисунке 7 [45, с. 84].

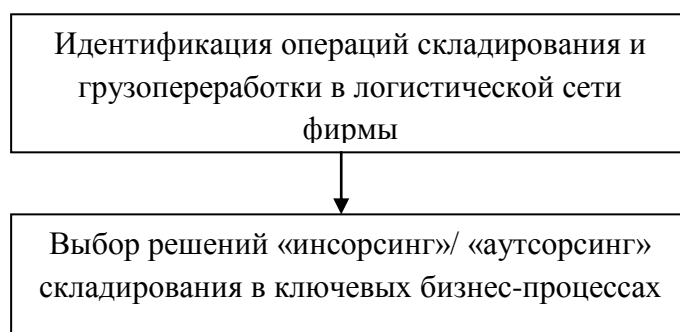




Рисунок 7 – Выбор и оптимизация решений в складировании

Первоначально идентифицируются операции складирования и грузопереработки в логистической сети, и на основе расчета общих затрат осуществляется выбор инсорсинга или аутсорсинга складирования. При выборе инсорсинга, т.е. строительства собственного склада, решаются задачи выбора земельного участка, проектирования, строительства, оснащения склада подъемно-транспортным и технологическим оборудованием для хранения и грузопереработки. Далее организуется логистический процесс на складе в соответствии с динамикой грузопотока, осуществляются планирование, контроллинг деятельности и оперативное управление складским персоналом.

При выборе аутсорсинга может быть несколько вариантов. Полный аутсорсинг предполагает передачу всей оперативной деятельности по складированию и грузопереработке складскому оператору (логистическому провайдеру), имеющему склад. В этом случае фокусная компания планирует

объемы и осуществляет контроллинг KPI, устанавливаемых для контроля качества услуг и тарифной сетки складского оператора. При частичном аутсорсинге могут быть разные варианты, например аренда только здания (складских сооружений), когда оборудование и персонал принадлежит фокусной компании, или аренда склада с оборудованием, когда персонал и технология грузопереработки свои и т.п [40, с. 302].

Одним из инструментов решения проблемы оптимизации в товародвижении является аутсорсинг.

Сорсинг (определение исполнителя процесса) на стратегическом уровне заключается в принятии решений о том, что предприятие будет делать самостоятельно, а что приобретать на стороне. Решения по сорсингу является крайне важным, т.к. от выбора вида получения продукции, выбора поставщиков и вида контрактов существенно зависит эффективность цепи поставок. Решения по сорсингу должны приниматься в соответствии со стратегией конкурентного поведения предприятия [19, с. 82].

Компании предпочитают отдавать операционные логистические функции логистическим посредникам, сосредоточиваясь на ключевых компетенциях и координирующих функциях логистики.

Таким образом, аутсорсинг - это процесс передачи компанией части производственных или бизнес-процессов другой компании, являющейся экспертом в данной области. Делегируя процессы, не относящиеся к основному производству, но являющиеся стратегически важными, компания совершает взаимовыгодный обмен [21, с. 57].

Стоит различать понятия разовой поддержки и аутсорсинга. Разовая поддержка имеет эпизодический характер, а с компанией-аутсорсером заключается договор на оказание аутсорсинговых услуг на определенный период времени. Компании используют аутсорсинг прежде всего из-за нежелания тратить время на сопровождающие основную деятельность направления. Аутсорсинг позволяет доверить ведение этих направлений

профессионалам, а все силы сосредоточить на решении основных стратегических и производственных задач.

Виды аутсорсинга [49, с. 28]:

Производственный аутсорсинг. Часть производственных функций передается сторонней организации. Например, рекламные агентства, которые используют производственные мощности типографии.

Аутсорсинг бизнес-процессов. Компания передает бизнес-процессы, не являющиеся основным видом ее деятельности, в ведение сторонней компании. Классический пример - аутсорсинг бухгалтерских услуг.

IT-аутсорсинг. Информационные системы компании передаются на обслуживание организациям, занимающимся технической поддержкой и программным обеспечением. В списке передаваемых функций могут быть: создание сайтов, поддержка ПО или его разработка, обслуживание компьютерной и сопутствующей техники.

Главная задача аутсорсинга – вынести за рамки бизнеса непрофильные и узкоспециализированные направления деятельности. Начнем с очевидных плюсов, которые дает передача сопутствующих основной деятельности процессов на аутсорсинг. С экономической точки зрения привлечение аутсорсера позволяет фирме значительно снизить затраты. Ведь компании не придется содержать дополнительную структуру и раздувать штат. Трансакционные издержки также могут снизиться. Некоторые постоянные издержки могут трансформироваться в переменные в зависимости от потребностей фирмы в конкретный период времени. С точки зрения реализации стратегических задач аутсорсинг дает возможность сконцентрировать ресурсы на основном производстве, а также улучшить операционный контроль. Кроме того, облегчается процесс внедрения новых технологических или управленческих операций. С технологической стороны аутсорсинг открывает доступ к более высоким технологиям. Если в штате нет необходимых специалистов, их можно привлечь по программе аутсорсинга. Качество обслуживания в случае привлечения аутсорсера значительно

возрастает, так как сторонняя компания обязуется контролировать качество предоставляемых по контракту работ.

Обозначим основные недостатки, которые могут помешать компании достигнуть желаемой цели посредством аутсорсинга. Рост расходов. Это возможно, если компания передает слишком много процессов на аутсорсинг. Кроме того, внедрение системы аутсорсинга требует тщательного расчета расходов и сопоставления их с ожидаемым экономическим эффектом. Транзакционные издержки могут также возрасти. Не стоит исключать и возможность банкротства компании-аутсорсера. Может потеряться контроль над выполнением переданных на аутсорсинг процессов. Руководство может потерять связующую нить между управлением и бизнес-практикой. Снижается управленческая гибкость. Опасность концентрации технологических процессов в одном месте. Это опять же лишает компанию гибкости в определенных бизнес-процессах. Отсутствие четкой законодательной базы аутсорсинга [37, с. 401]. Кроме того, многие компании опасаются делегировать бизнес-процессы другим лицам из-за боязни утечки информации или возможного нарушения договорных отношений.

Отдать все функции логистики компании-подрядчику целесообразно в случае, если компании необходимы не отдельные услуги, а вся логистическая цепочка. Это могут быть предприятия малого и среднего бизнеса, которые по каким-либо причинам не хотят или не могут инвестировать средства в развитие собственной логистики, либо крупные компании, реализация поставок которых - это сложный, многоэтапный процесс.

Условно можно выделить 5 групп логистических услуг, которые являются востребованными на российском рынке аутсорсинга [29, с. 44]:

- транспортно-экспедиторские услуги. Здесь можно выделить 2 самостоятельные услуги - транспортные и экспедиторские услуги. Как правило, транспортную услугу заказывают те компании, в которых уже существует отдел экспедирования. В этом случае транспортная компания выполняет только перевозку груза, а подготовку документов и т.д. компания

осуществляет собственными силами. Чаще более востребованной является транспортно-экспедиторская услуга, поскольку включает в себя полную координацию грузоперевозки в целом;

- услуги по таможенному оформлению. Таможенное оформление - достаточно специфическая сфера логистической деятельности. Она подразумевает работу непосредственно с таможенными органами в регламентированном правовом поле. Это обуславливает наличие в компании аттестованных специалистов по таможенному оформлению, досконально знающих таможенное законодательство, а также обеспечение уплаты таможенных платежей в размере 50 млн. рублей. В большинстве случаев достаточно трудно организовать работу по таможенному оформлению внутри компании, так как это требует больших финансовых и трудовых затрат. Кроме того, при возникновении разногласий с таможенными органами, проблем в части декларирования товаров вся ответственность, как юридическая, так и финансовая в виде штрафов, ложится непосредственно на компанию;

- услуги склада. Организация складского комплекса (либо просто складских помещений) внутри компании достаточно дорогостоящее мероприятие, подразумевающее большие финансовые инвестиции, как в покупку либо аренду помещения, так и в оборудование склада в соответствие с требуемыми нормами;

- координация процесса закупок, упаковка/переупаковка товаров, складирование и т.д. Данный вид услуг востребован чаще всего компаниями, имеющими в своей организационной структуре достаточно разветвленные филиальные (торговые) сети. В данном случае заказ такого рода логистических услуг будет целесообразен и оправдан;

- комплексные услуги (комплексный аутсорсинг). Здесь в роли компании-подрядчика выступает единый логистический оператор. Как правило, это крупные логистические компании, имеющие в своем распоряжении все ресурсы, необходимые для реализации логистических

бизнес-процессов по всей логистической цепочке компании-клиента. Данная комплексная услуга востребована, как уже было отмечено, компаниями, алгоритм поставок которых достаточно сложен и имеет несколько промежуточных этапов. По сути, это услуга по товаропродвижению от производителя к потребителю.

Классификация операторов [24, с. 69]:

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. Логистический 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. Критерии эффективности логистического аутсорсинга.

Таким образом, при решении вопроса о том, какие логистические функции доверить логистическому посреднику необходимо ориентироваться на возможности компании в части организации собственной логистики, корпоративную стратегию в части дальнейшего развития бизнеса (концентрация либо диверсификация), частоту и сложность поставок и т.д.

На данный момент логистический рынок в России достаточно развит, и компания имеет возможность найти для себя оптимальное предложение.

Дальнейшее развитие рынка логистических услуг видится именно в развитии логистических компаний уровня 3 pl, поскольку наиболее яркие тенденции рынка в виде, во-первых, растущей глобализации экономической

активности, а во-вторых, выхода на российский рынок более мощных иностранных операторов, требуют от российских логистических компаний не только повышения качества услуг и гибкости, но и развития комплексной логистической услуги. Тем самым, обуславливается не только развитие отдельных логистических операторов в крупные логистические провайдеры, но и объединение операторов различного профиля в союзы как с другими логистическими операторами, так и с партнерами в различных сферах бизнеса. В конечном итоге это приведет к повышению качества логистических услуг в целом, развитию логистической инфраструктуры и переходу от комплексной логистики к логистике интегрированной, которая позволяет более эффективно реализовывать цели бизнеса [60].

Практикой выработан ряд методов, которые позволяют сделать вывод: следует ли развивать данное направление бизнеса внутри компании или имеет смысл переходить на аутсорсинг. Чаще всего для этого используется матричный анализ. Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, которые характеризуют стратегические позиции. Наиболее существенными являются темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность; они отражены в построении матрицы «рост/доля» и «матрице аутсорсинга».

Для того чтобы перейти на аутсорсинг рассмотрим следующие методы:

- Матрица аутсорсинга Д. Хлебникова, уникальная разработка отечественного менеджмента, результат творческого развития и комбинации моделей McKinsey и "Price Waterhouse Coopers" с матрицей BCG, инструмент двухфакторного анализа. Анализ проводится по двум основным факторам: стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и качество компетенций по сравнению с конкурентами и рынком вообще (то есть насколько хорошо по сравнению с рынком компания выполняет работу, насколько соответствует существующему отраслевому развитию конкретный отдел, насколько квалифицированы сотрудники и т.д.), которые измеряются по трем уровням [57, с. 35]. Данный метод отличает критериальная шкала

оценки. В результате разнесения показателей по полям матрицы вырабатываются варианты управленческого решения. Матрица аутсорсинга представлена на рисунке 8.

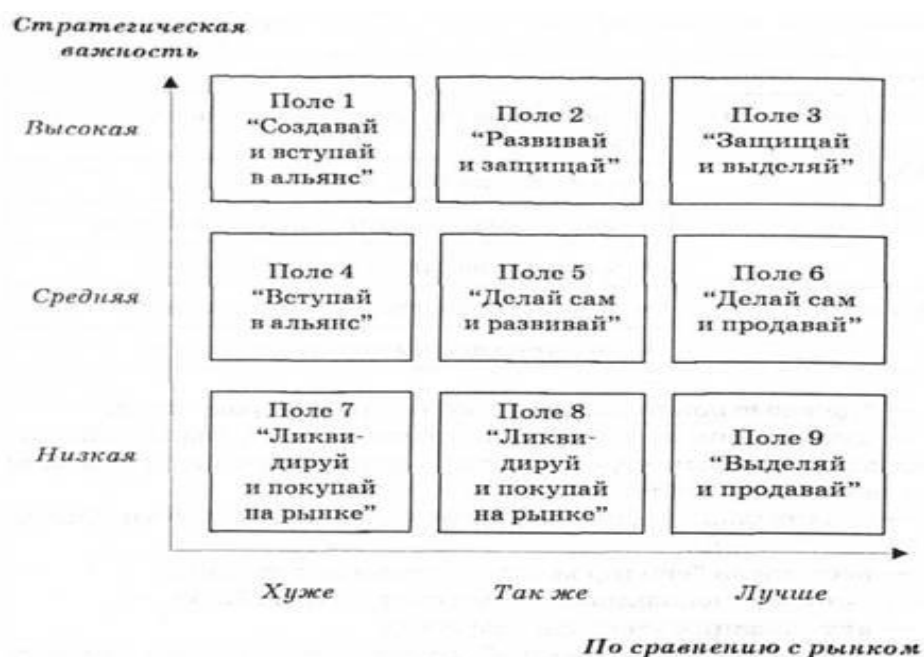


Рисунок 8 – Матрица аутсорсинга Д.Хлебникова

Рассмотренная Д. Хлебниковым матрица аутсорсинга представляет собой метод разнесения по сегментам матрицы 3x3 объекта рассмотрения, каковым может быть отдельное производство, подразделение, вид работ, вплоть до конкретного специалиста - носителя некой компетенции.

Полученная матрица состоит из девяти полей, соответствующих возможным комбинациям оценок бизнеса по двум выбранным шкалам. Рассмотрим наиболее часто рекомендуемые решения по каждому из полей [16, с. 67].

Поле 1. Высокая стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и его низкий уровень. Поскольку стратегическая важность элемента высока, высока и зависимость компании от результатов его деятельности. Очевидное решение - развитие данного подразделения в рамках компании. В силу того, что покупать продукцию данного подразделения на открытом рынке опасно (компания попадает в зависимость от поставщиков), то на первом этапе целесообразно организовать альянс -

установить долгосрочные отношения с теми, чей уровень работы выше, чем в среднем по рынку. Когда подразделение компании достигает среднего уровня развития, фирма попадает в ситуацию, описываемую полем 2.

Поле 2. Высокая стратегическая важность элемента бизнеса и средний уровень его развития. В этом случае необходимо поднимать потенциал подразделения, то есть инвестировать средства в образование сотрудников и приобретение ими опыта. Необходимо привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов.

Поле 3. Высокая стратегическая важность подразделения и высокий уровень его работы. В данном варианте предлагается сделать максимальный акцент на защиту и сохранение достигнутого (прежде всего на сохранение кадрового потенциала).

Поле 4. Средняя стратегическая важность элемента бизнеса и низкий уровень компетентности его сотрудников. Поскольку зависимость компании от работы подразделения достаточно высока, то стоит либо пересмотреть стратегию компании, либо установить долгосрочные партнерские отношения с ведущими производителями в данном секторе бизнеса. Собственных специалистов при этом можно сократить до минимума и оставить необходимый штат для контроля и координации взаимоотношений со сторонней организацией.

Поле 5. Средняя стратегическая важность подразделения и средний же уровень деятельности его сотрудников. Целесообразно привлечь к работе в анализируемом подразделении компании более компетентных сотрудников с сохранением прежнего размера его штата. В этом случае есть вероятность перехода компании в ситуацию поля 6, где уже возможно ставить вопрос о диверсификации деятельности компании.

Поле 6. Стратегическая важность бизнес-единицы средняя, но уровень ее сотрудников выше рыночного. Было бы неправильно не использовать опыт и знания специалистов подразделения для расширения его деятельности. Целесообразно продать результаты их деятельности на рынке -

возможно, направление бизнеса этого подразделения станет основным для компании через 5-10 лет. При успехе такого подхода оценка деятельности подразделения переместится в поля 2 или 3, что существенно изменит подходы к управлению подразделением.

Поле 7. Низкая стратегическая важность подразделения и низкий уровень его деятельности. Оптимальное решение таково: ликвидировать непрофильное производство, не имеющее прямого отношения к выпуску основного продукта, и уволить малоквалифицированные кадры. Продукцию, ранее выпускавшуюся подразделением, можно приобрести на рынке у специализированных компаний.

Поле 8. Низкая стратегическая важность подразделения и средний уровень его работы. Для бизнеса компании деятельность подразделения не является приоритетной, поэтому следует принять решение, аналогичное предыдущему (поле 7).

Поле 9. Низкая стратегическая важность бизнес-элемента, но высокий уровень квалификации его сотрудников. Целесообразно выделить подразделение в отдельную фирму, вложить определенные средства в ее развитие, а затем продать.

Стратегическая важность и качество компетенций, работ, результатов по сравнению с рынком - довольно сложные параметры. Выразить их в конкретных цифрах невозможно, поэтому прибегают к экспертным оценкам. Стратегическая важность имеет свои составляющие: технологическая вовлеченность, которая учитывает род деятельности компании; фактор доходности; притязания собственника; социально-экономические и политические аспекты владения. Горизонтальная шкала матрицы аутсорсинга - качество компетенций, работ, результатов по сравнению с рынком. Для оценки этой шкалы следует понять, что компания делает, что у нее покупают; какая у бизнеса компетенция, и ответить на ключевой вопрос: кто делает? Важно проанализировать реальные компетенции персонала; подвергнуть анализу конкурентную среду; на основе анализа

инфраструктуры определить, позволяют ли рыночные условия провести трансформацию.

- Модель McKinsey [8, с. 297], которая отражает два критерия: прибыльность непрофильных активов и вовлеченность в технологическую цепочку по созданию ценности для потребителя. Так как все компании представляют собой совокупность бизнес - единиц, практически готовых к аутсорсингу, то графическая модель McKinsey - одна из лучших моделей по решению вопроса о целесообразности таких операций. В ней ось Y - вовлеченность в технологическую цепочку (степень вовлеченности оценивается экспертами), ось X - прибыльность (оцениваются чистые издержки и вклад в прибыль организации). На поле точками обозначаются бизнес-единицы или подразделения. Модель представлена на рисунке 9.

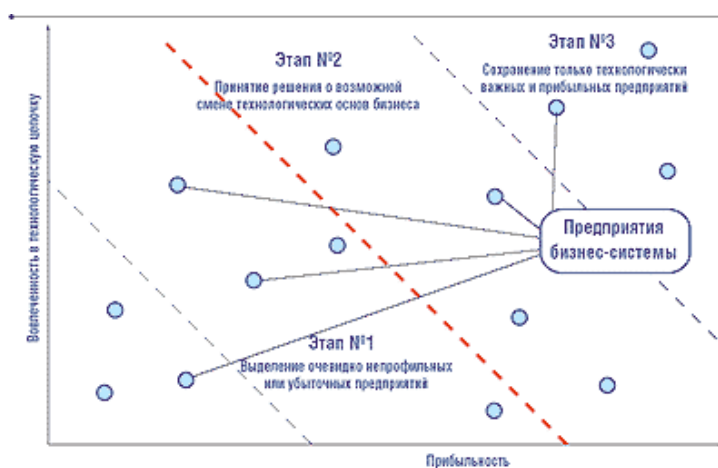


Рисунок 9 - Модель McKinsey

Существуют три основных этапа выведения бизнес-единиц на аутсорсинг.

Этап №1. Выделение очевидно непрофильных или убыточных предприятий. Все, что попадает в левый нижний угол графика модели, должно быть либо продано, либо ликвидировано. Если эти услуги или продукты действительно нужны бизнесу, их следует покупать на рынке, так как прибыльность таких предприятий низкая, и они практически не вовлечены в технологическую цепочку.

Этап №2. Он гораздо сложнее, так как надо принимать решение о возможной смене технологической основы бизнеса. Потому что нечто может попасть в область высокой вовлеченности в технологическую цепочку и это ставит бизнес в определенную зависимость от таких предприятий. Они приносят чистые убытки, но их технологии очень важны для бизнеса. Здесь необходимо рассматривать технологические аспекты, возможно, что-то менять.

Этап №3. Сохранение только технологически важных и прибыльных предприятий. Желательно оставить лишь то, что действительно технологически имеет наибольшее значение для бизнеса и реально приносит доход. Исключение из технологической цепочки является фатальным.

Эта модель хороша, однако у нее есть один существенный недостаток. Помимо вовлеченности в технологическую цепочку, есть другие аспекты, которые заставляют компании держать некоторые предприятия у себя.

- Методом для определения целесообразности аутсорсинга является матрица БКГ, которая является опосредованным инструментом аутсорсинга, может повлиять на решение отдавать направление или же оставить его себе [58, с. 73].

Главным достоинством матрицы «рост/доля» ВКГ является то, что она заостряет внимание на движении наличности и на инвестиционных характеристиках каждого бизнеса и отвечает на вопрос, каким образом финансовые ресурсы компании распределяются между ее подразделениями (видами бизнеса) с целью оптимизации всего портфеля деловой активности компании.

По осям матрицы фиксируются темпы роста отрасли и относительные доли рынка с оценкой: высокая, низкая. Вся матрица подразделяется на 4 квадрата (рисунок 10).

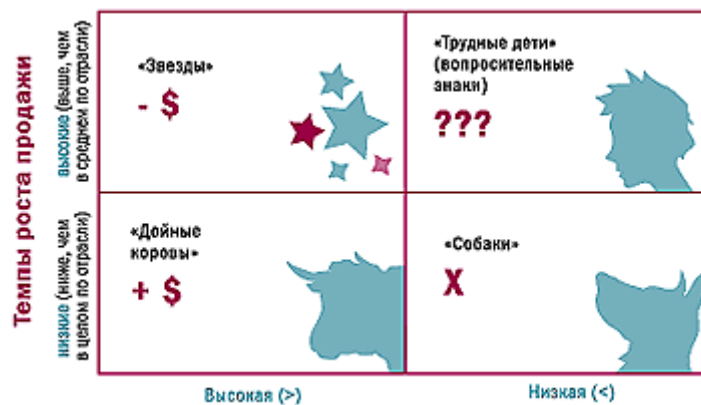


Рисунок 10 - Матрица БКГ

Относительная доля на рынке определяется как отношение собственной доли (в %) к доле наиболее крупного конкурента (в %). Например, если бизнес А занимает 15% от общей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента равна 30%, то относительная доля рынка для А составит 0,5. Если бизнес Б имеет самую большую долю рынка — 40%, а основной конкурент — 30%, то относительная доля рынка для Б составит 1,33.

В долгосрочной стратегии компания должна использовать дополнительные средства, поступающие от «дойных коров», для финансирования увеличения долей рынка захватчиков ресурсов - молодых «звезд», не способных пока обходиться собственными ресурсами для роста, и «трудных детей», имеющих хорошие шансы перероста в «звезды». В случае успеха захватчики ресурсов становятся «звездами», полностью покрывающими свои потребности в финансировании. Заметим, что когда темпы роста рынков «звезд» замедляются и рынки переходят в стадию зрелости, «звезды» становятся «дойными коровами».

Таким образом, успешным является последовательное движение бизнеса по пути: «трудный ребенок/вопросительный знак/дикие кошки» - новая «звезда» (являющаяся еще захватчиком ресурсов) - «звезда», обеспечивающая собственные потребности - «дойная корова».

К стратегическим ошибкам компании можно отнести: чрезмерное инвестирование в стабильных «дойных коров», недоинвестирование в

«вопросительные знаки» (может привести к тому, что «вопросительные знаки» вместо того, чтобы стать «звездами», опускаются в категорию «собак»), распыление ресурсов по всем «вопросительным знакам» вместо того, чтобы сосредоточить внимание на наиболее перспективных, обещающих превратиться в «звезд».

- Для того чтобы пользоваться услугами аутсорсера для начала нужно провести анализ издержек в логистической системе предприятия.

При построении системы координации перед предприятием встает выбор - производить самому или получать со стороны - «сделать или купить» [11, с. 291]. Данная методика позволяет оценить затраты при собственном производстве или прибегая к аутсорсингу.

Для оценки метода «сделать или купить» применяется метод, который включает в себя анализ финансовых (затраты) и нефинансовых (риски, шансы, угрозы, преимущества и др.) факторов. Данный метод представлен на рисунке 11.

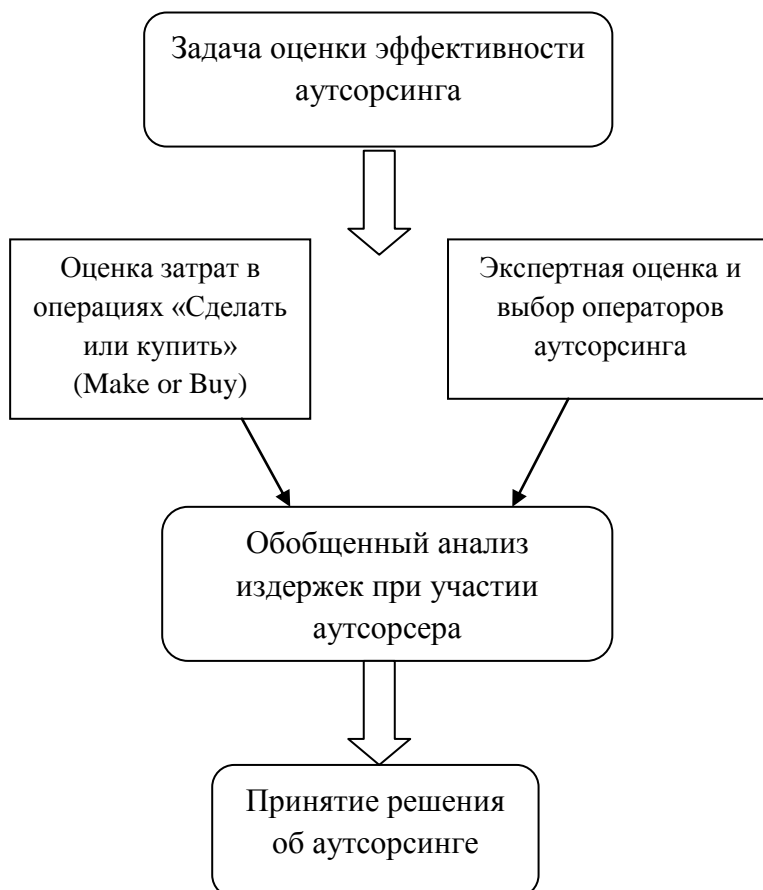


Рисунок 11 - Обобщенная схема интегрированного подхода к обоснованию решения об аутсорсинге

Для решения задачи об аутсорсинге применяется интегрированный подход, который состоит из нескольких этапов и включает в себя следующие процедуры:

1. Оценка финансовых факторов (затрат) в случае аутсорсинга и в случае собственного производства - оценка затрат в операциях методом «МОВ» («Make or Buy» - «сделать или купить»). Расчет по двум вариантам производится в табличной форме с оказанием различных затрат на протяжении определенного временного интервала. Проводится анализ по выделенным затратам. В итоге получается два показателя: S_o – итоговые затраты при аутсорсинге, S_p – итоговые затраты при собственном производстве. В таблице 3 представлены затраты и выбор принятия решения:

Таблица 3 - Метод «Сделать или купить»

Этап 1	Рассчитать затраты на:	
	Производство	Закупку
	Стоимость сырья, рабочей силы, затраты на хранение и накладные расходы	Цена поставщика, затраты на заказ, страховку, упаковку, складирование, обработку (переработку, сортировку и т.д.) и персонал
Этап 2	Принять решение:	
	Сделать	Купить
	Затраты на производство меньше затрат на закупку. Потребность в изделиях стабильна и достаточно велика. Изделие может быть изготовлено на имеющемся оборудовании.	Затраты на закупку меньше затрат на производство. Потребность в изделиях невелика. На предприятии отсутствуют необходимые для производства мощности и кадры необходимой квалификации.

2. Оценка нефинансовых факторов при различных вариантах аутсорсинга. Выявляются возможные риски, шансы, угрозы, преимущества при аутсорсинге и собственном производстве. Оценка степени влияния указанных факторов целесообразно осуществить с помощью метода экспертных оценок. Баллы присуждаются экспертом в диапазоне от -3

(наихудшее влияние) до +3 (наилучшее влияние). В результате проведенной оценки определяются два индекса: I_o – итоговая экспертная оценка предпочтительности аутсорсинга, I_p – итоговая экспертная оценка предпочтительности собственного производства.

Приведем пример нефинансовых факторов, приведенных в таблице 4.

Таблица 4 – Пример нефинансовых факторов при аутсорсинге

Собственное производство	Аутсорсинг
- отсутствие риска срыва поставок;	- нет необходимости вкладывать средства в собственное производство;
- отсутствие риска раскрытия конфиденциальной информации;	- возможность концентрации на компетенциях фирмы;
- возможность непосредственно контролировать процесс производства;	- получаемая продукция высокого качества и обходится дешевле;
- необходимость вложения средств в организацию дополнительного подразделения;	- риск срыва поставок;
- нет возможности сконцентрировать внимание на ключевых компетенциях, ухудшение контроля.	- необходимость дополнительного контроля качества поступающей продукции;
- отсутствие влияния внешних факторов со стороны поставщиков;	- риск раскрытия конфиденциальной информации и др.;
- возможность оперативно устранять производственным процессом, изменять ассортимент и др.;	- возможность более гибкого производства в соответствии с изменениями потребностей рынка;
- отсутствие обязательств по контракту;	- возможность значительного увеличения объема производства;
- отсутствие возможности быстро реагировать на изменяющиеся тенденции рынка;	- возможность «превратить» конкурентов в партнеров;
- нет возможности диверсифицировать риски;	- возможность диверсификации рисков;
- отсутствие кооперации как конкурентной стратегии.	- угроза недобросовестности поставщиков;
	- появление множества дополнительных внешних неконтролируемых факторов;
	- угроза изменения целей и стратегий партнеров, которые не соответствуют целям фирмы.

3. После проведенного анализа можно подойти к выбору решения в пользу аутсорсинга либо в пользу собственного производства.

Опираясь на результаты полученных оценок, и руководствуясь рисунком 12, принимаются следующие решения:

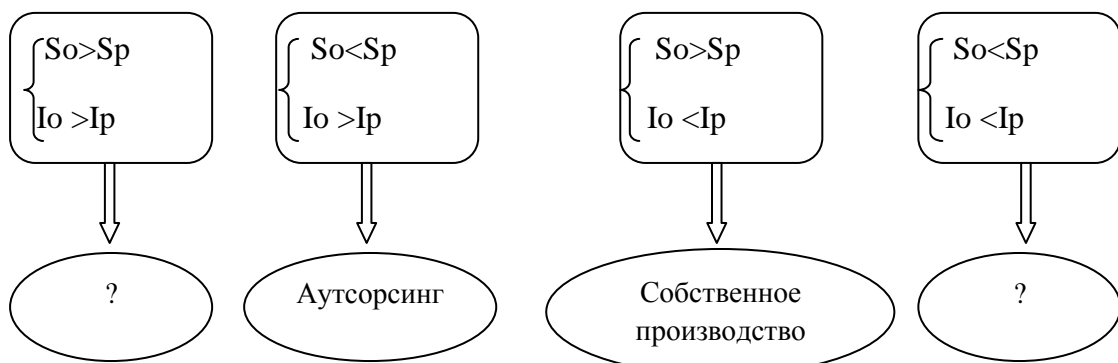


Рисунок 12 - Варианты решений по аутсорсингу

Если выполняется двойное условие: затраты на аутсорсинг меньше, чем затраты на собственное производство и по итогам метода экспертной оценки предпочтение отдается аутсорсингу, то выбор решения в пользу аутсорсинга.

Если же затраты на аутсорсинг больше и при анализе нефинансовых факторов преимущество остается за собственным производством, тогда логично производить самому.

В остальных случаях не нужно торопиться и необоснованно делать выбор. При принятии решения можно использовать некоторые соображения в пользу собственного производства или покупки у сторонней организации, которые представлены в таблице 5:

Таблица 5 – Соображения по методу «МОВ»

Соображения	
За собственное производство	За покупку
Низкие производственные затраты.	Низкие затраты приобретения.
Неудобное расположение поставщиков.	Наличие комитета по контролю и охране прав закупающих организаций.
Необходимость страхования поставок (по объемам и срокам).	Наличие необходимого технического уровня и высокий уровень менеджмента у поставщика.
Возможность использования имеющегося лабораторного оборудования и достижение маржинального эффекта.	Изготовление у себя не соответствует существующим мощностям.
Возможность достижения требуемого качества у себя.	Снижение затрат на складирование.
Возможность избежать лишних проблем с поставщиками.	Достаточная уверенность в гибкости поставок и наличие альтернативных источников поставок.
Уникальность конструкции, которая не сможет быть воспринята к изготовлению поставщиком.	Совершенствование производственного процесса у себя может вызвать затруднения и потребовать проведения специальных исследований.
Защита собственных изобретений в области качества и конструкции.	Изделие (компонент, материал) защищено патентом или является торговым секретом продающей фирмы.
Увеличение или поддержание размеров компании (преимущественно в сфере менеджмента).	Собственный вспомогательный и обслуживающий персонал на контрактной основе отвлекает значительную часть средств компании и внимание менеджмента,

	увеличивая издержки собственного изготовления.
--	--

Проведя анализ финансовых и нефинансовых факторов данными методами можно сделать выбор «делать или купить». Использование рассмотренных моделей и подходов поможет повысить качество соответствующих управленческих решений.

Аутсорсинг является одним из инструментов улучшающих связи между участниками цепи поставок, что приводит к формированию интегрированных отношений.

Существует ряд факторов, которые показывают выгоды внешнего интегрирования:

- 1) обмен информацией и ресурсами;
- 2) сбалансированность затрат;
- 3) более точные прогнозы, планирование;
- 4) координация в материальном потоке;
- 5) более качественное обслуживание потребителей;
- 6) более высокая гибкость и к изменениям условия рынка;
- 7) использование стандартизированных процедур;
- 8) стабильность показателей качества продукции.

Появление логистических провайдеров – «третьей стороны» логистики компании или, как их еще часто называют, логистических операторов было вызвано поступательным расширением охвата передаваемых на сторону логистических операций. Логистические провайдеры 3 PL уровня обладают широким спектром логистических услуг и предлагают предприятиям системные решения, включающие в себя полное выполнение логистического заказа и комплексное обслуживание клиентов. 3 PL провайдеры объединяют основные виды операционной логистической деятельности (перевозка, экспедирование, складирование и грузопереработка, таможенное оформление, страхование груза и пр.), несут ответственность за сроки выполнения, объем и качество работ, планируют и частично координируют общую логистическую деятельность для своих клиентов.

Типичные услуги, которые оказывает 3 PL провайдер, являются:

- 1) информационная поддержка управления и мониторинга товарно-транспортных потоков;
- 2) таможенное оформление;
- 3) подготовка документов для перевозки (импорт, экспорт, фрахт);
- 4) проверка и отслеживание счетов на оплату услуг контрагентов;
- 5) организация схемы доставки (мультимодальная, смешанная, унимодальная)
- 6) складирование, грузопереработка и т.д.;
- 7) оформление договоров с контрагентами по доставке;
- 8) маркировка, вспомогательные операции и документооборот.

Услуги 3 PL провайдера по управлению цепями поставок рассматриваются как средство снижения логистических затрат, обеспечения необходимого уровня информационных технологий без инвестиций в их разработку собственными силами.

Таким образом, необходимость расширения операций глобальных 3 PL провайдеров, способных решать целый спектр задач – от выполнения отдельных операций в сфере логистики до предоставления комплексных услуг (включая складирование, транспортировку и т.д.) и интегрированного управления логистическими бизнес-процессами в цепях поставок [13, с. 21].

Существует также 4 PL провайдер - системный интегратор цепей поставок. Организация, которую можно отнести к категории 4 PL, появляется при решении сложной проблемы или реализации стратегических перспектив интеграции бизнес-процессов в цепях поставок клиента. Поле 4 PL провайдеров образуется путем качественного расширения выполняемых функций, системного подхода к управлению ключевыми логистическими бизнес-процессами, интеграции и координации действий фокусной компании и ключевых контрагентов в цепи поставок, включая формирование эффективной цепи поставок и обмен данными между контрагентами цепи в реальном времени с помощью информационных систем и технологий.

Далее представим особенности услуг 4 PL провайдера [47, с. 26]:

- 1) контролинг цепей поставок;
- 2) проектирование и оптимизация цепей поставок;
- 3) разработка и управление конфигураций логистической сети;
- 4) интеграция систем;
- 5) мониторинг выполнения заказов в цепях поставок;
- 6) планирование маршрута;
- 7) интегрированное управление в цепях поставок;
- 8) управления добавленной стоимостью в цепи поставок;
- 9) лизинг.

Как следует из перечня, функционал 4 PL провайдера качественно отличается от спектра услуг 3 PL провайдеров и включает бизнес-процессы, стратегически важные для участников цепи поставок.

4 PL провайдеры специализируются на управлении цепями поставок, логистическом планировании и консалтинге, также они следят за бесперебойностью процессов во всей цепи поставок и информационным обеспечением всех ее участников. Задачей 4 PL провайдеров является оптимальное интегрирование предприятий или их подразделений при использовании современных информационных технологий с тем, чтобы процесс создания добавленной стоимости становился наиболее экономичным и бесперебойным [62].

Ценность 4 PL провайдера на рынке аутсорсинга намного выше, так как это новый уровень, с новыми возможностями и наименьшей конкуренцией, чем 3 PL провайдер.

Подводя итог можно сделать вывод, что одним из инструментов решения проблемы товародвижения является аутсорсинг. После проведенного анализа рассмотренными методами: матрица аутсорсинга Д.Хлебникова, модель McKinsey, матрица БКГ, интегрированный метод «сделать или купить» можно подойти к выбору решения в пользу аутсорсинга либо в пользу собственного производства. Аутсорсинг - один из

инструментов, который улучшает связи между участниками цепи поставок, что приводит к формированию интегрированных отношений.

Принципы формирования цепей поставок предполагают определенные требования к участникам цепи поставок. Порой трудно найти участников с такими требованиями, чтобы создать интегрированную, взаимосвязанную цепь поставок. Поэтому в этих случаях применяется аутсорсинг.

1.3 Практика применения аутсорсинга в товаропроводящих цепях поставок

Многие организации пользуются аутсорсингом, проведем анализ и выделим достоинства и недостатки этого инструмента.

1. Суворов Г.Г., к.т.н., генеральный директор ООО «Русская Торговая Компания» [49, с. 28] в своей статье «Аутсорсинг в логистике» выделяет следующие достоинства и недостатки:

Достоинства аутсорсинга:

- доступ к интеллектуальной собственности аутсорсера, более обширному опыту и знаниям;
- доступ к лучшей операционной квалификации и современным практикам, достижение которых собственными силами крайне трудоемко, либо требует больших временных и/или финансовых затрат;
- доступ к большому кадровому резерву и устойчивому источнику навыков и опыта;
- более совершенный способ управления производственными мощностями, при которых риск избыточных производственных мощностей покрывается аутсорсером;
- возможность использования стандартизированных бизнес-процессов;
- возможность обеспечить гарантированный высокий уровень качества товара или услуги путем заключения с аутсорсером соглашения об уровне обслуживания;

- вместе с передаваемыми функциями, аутсорсер принимает на себя и риски, связанные с выполнением данного вида деятельности. Следовательно, сотрудничество с аутсорсером, способным смягчить ущерб от операций, может быть одним из методов управления рисками

- аутсорсер может стать катализатором значительных изменений в компании, стать ее «агентом развития». Компания может использовать аутсорсинг как ступень для перехода на новый уровень развития, которого компания не смогла бы достигнуть самостоятельно;

- значительная экономия на издержках, более рациональное распределение ресурсов предприятия и предпочтение инвестировать средства в открытие новых точек, выход на новые рынки, создание либо развитие бренда, инновационные разработки и многое другое, что принесет новые доходы. Расширение доли рынка и другие преимущества.

Недостатки, которые выделяет автор в статье:

- утаивание сведений о неудачных результатах своей деятельности ради получения новых заказов. Подобная дезинформация чревата серьезными неприятностями для компании и ее клиентов;

- вопросы о безопасности, мошенничество;

- стандартизированный сервис, когда собственная логистика оказывает клиентам персонализированный сервис.

2. Следующий автор - Пантелеев В.И., к.и.н., доцент, КрасГАУ, г. Красноярск [37, с. 401] в статье «Критерии при выборе аутсорсинговой компании: преимущества и недостатки» выделил следующие положительные аспекты в аутсорсинге:

- возможность сосредоточиться на основном бизнес-процессе;

- происходит перераспределение ресурсов организации, ранее задействованных во второстепенных функциях и направлениях;

- снижение затрат, связано это с тем, что у узкоспециализированного аутсорсера, как правило, себестоимость выполнения функции ниже, и продает он услуги «оптом»;

- доступ к технологиям и решениям более высокого уровня, которых нет у организации, а также возможность воспользоваться специализированными функциями;

- передача ответственности за выполнение конкретных функций;

Недостатки, которые отметил автор:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании может быть недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;

- недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов;

- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера.

3. Ившин С.Ю., Санкт-Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров в своей статье «Использование логистического аутсорсинга в ЦБП: от операционной эффективности к процессной результативности» [16, с. 67] выделяет следующие достоинства аутсорсинга:

- повышение операционной эффективности процессов за счет сокращения численности работников;

- повышение качества выполняемых операций с обеспечением их точности и стабильности;

- увеличение производительности труда;

- снижение операционных издержек.

Недостатки при использовании аутсорсинга:

- зависимость от фирмы-аутсорсера.

4. В статье «Анализ рынка логистических провайдеров» автор статьи Черноусов Е.В. выделяет следующие преимущества аутсорсинга [59, с. 31]:

- концентрация на профильной деятельности (ключевой компетенции). Также менеджмент компании может сконцентрироваться на

стратегически важных задачах (грамотном стратегическом планировании, выработке конкурентной стратегии и т.д.);

- использование наилучших методов и опыта;
- повышение конкурентоспособности. Аутсорсинг позволяет компании быть более гибкими и отвечать на запросы потребителей на высоком уровне;
- сокращение затрат и применение передовых технологий;
- улучшение сервиса;
- повышение гибкости и достижение эффекта синергии;

При использовании механизма аутсорсинга, необходимо учитывать следующие негативные аспекты:

- уменьшение экспертных знаний. Аутсорсинг какой-либо функции приводит к тому, что в этой области уменьшаются или совсем исчезают внутренние экспертные знания. Аутсорсинг также повышает уязвимость предприятия, так как оно становится частично или полностью зависимым от сервисного учреждения;

- изменение политики/организации. Компании придется модифицировать существующую политику предприятия и организацию бизнеса или разработать новую политику и организацию, для того, чтобы эффективно взаимодействовать с поставщиком услуг;

- моральное состояние персонала. Отношение персонала к аутсорсингу играет очень важную роль в процессе его реализации. Вопросы, касающиеся персонала, могут варьироваться от перераспределения или переподготовки до увольнения. Подготовка и образование служащих позволит им быстрее приспособиться к новым методикам и влиться в новую среду;

- опасение потери интеллектуального капитала, ноу-хау и накопленного опыта;

- испытывают сложности в выборе квалифицированной сервисной компании;

- опасаются относительно передачи знания (основных способностей) и личной технологии третьей стороне.

5. Следующий автор Олег Мосеев, основатель и генеральный директор PSB Consulting Group в статье «Логика аутсорсинга» [29, с. 44] выделяет следующие преимущества рассматриваемого метода:

- качество документооборота в компании вырастет в разы;
- сомнительные объяснения от сотрудников для вас будут не актуальны;
- уровень организации работ у специализированной компании будет априори выше;

Недостатки:

- безопасность, мошенничество.

Проанализировав выделенные преимущества и недостатки из вышесказанных статей можно сделать вывод, что аутсорсинг - это инструмент, который может дать развитие предприятию, либо созданные отношения с недобросовестным аутсорсером может привести к банкротству.

Аутсорсинг способствует увеличению эффективности деятельности компании, высвобождает часть финансовых, организационных и человеческих ресурсов. Это дает возможность концентрировать усилия на уже существующих процессах или развивать новые направления.

Чтобы избежать большей части негативного опыта, представленного выше, нужно тщательно подходить к выбору аутсорсера (возможно, даже при помощи консультантов) и четко понимать инструменты контроля аутсорсинговой компании:

1. фиксация ответственности исполнителя в договоре;
2. кураторство, которое заключается в тесном взаимодействии одного из руководителей компании-заказчика с представителем/представителями аутсорсера, ведущими проект;
3. сотрудничество только с компанией, сотрудники которой хорошо знакомы со спецификой вашего бизнеса.

Анализ практики показал, что при использовании аутсорсинга больше выделяется преимуществ, таких как:

- концентрация собственных ресурсов на профильной деятельности. Логистические бизнес-процессы отдаются сторонним фирмам, которые предоставляют услуги логистического аутсорсинга;

- снижается себестоимость процессов, которые передаются аутсорсеру. Это происходит благодаря узконаправленной специализации компании-аутсорсера, которая понижает стоимость путем «оптового сбыта» знаний и умений и в то же время обеспечивает качество процессов под влиянием конкуренции;

- доступ к современным технологиям. У компании-аутсорсера из-за эффекта «оптовых» продаж своих услуг больше возможностей и стимулов для внедрения новейших технологий в работе, что для отдельной компании может быть невыгодно;

- надежность. Аутсорсинг подразумевает выполнение аутсорсером большого перечня однотипных задач клиентов, которое способствует накоплению практического опыта;

- делегирование ответственности за выполнение определенного процесса;

Можно сделать вывод, что данный механизм окажет положительное влияние на желание предприятия развиваться и быть конкурентоспособным.

Резюмируя, можно сказать, что аутсорсинг является одним из инструментов, улучшающих связи между участниками в цепи поставок, что приводит к формированию интегрированных отношений.

Концепция интеграции базируется на использовании разных участников, следовательно, формат аутсорсинга может быть использован.

Это говорит о том, что тема исследования актуальна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализированы определения цепи поставок и предложена обобщенная интерпретация, рассмотрены виды и принципы формирования цепей поставок, выделены три основных направления (стратегии) развития цепи поставок, рассмотрены различия между межфункциональной и межорганизационной логистической координацией. Выделены управленческие возможности на пути к эффективной координации в цепи поставок. Все цепи поставок построены на основе принципов интегрирования.

Аутсорсинг является одним из инструментов решения проблемы товародвижения, улучшает связи между участниками цепи поставок, что приводит к формированию интегрированных отношений.

Принципы формирования цепей поставок предполагают определенные требования к участникам цепи поставок. Порой трудно найти участников с такими требованиями, для того чтобы создать интегрированную, взаимосвязанную цепь поставок. Поэтому в этих случаях применяется аутсорсинг.

Проанализировав выделенные преимущества и недостатки сделан вывод, что аутсорсинг - это инструмент, который может дать развитие предприятию, либо созданные отношения с недобросовестным аутсорсером могут привести к банкротству.

Аутсорсинг способствует увеличению эффективности деятельности компании, высвобождает часть финансовых, организационных и человеческих ресурсов. Это дает возможность концентрировать усилия на уже существующих процессах или развивать новые направления.

Чтобы избежать большей части негативного опыта, представленного выше, нужно тщательно подходить к выбору аутсорсера (возможно, даже при помощи консультантов) и четко понимать инструменты контроля аутсорсинговой компании.

Анализ практики показал, что при использовании аутсорсинга больше выделяется преимуществ, таких как:

- концентрация собственных ресурсов на профильной деятельности. Логистические бизнес-процессы отдаются сторонним фирмам, которые предоставляют услуги логистического аутсорсинга;

- снижается себестоимость процессов, которые передаются аутсорсеру. Это происходит благодаря узконаправленной специализации компании-аутсорсера, которая понижает стоимость путем «оптового сбыта» знаний и умений и в то же время обеспечивает качество процессов под влиянием конкуренции;

- доступ к современным технологиям. У компании-аутсорсера из-за эффекта «оптовых» продаж своих услуг больше возможностей и стимулов для внедрения новейших технологий в работе, что для отдельной компании может быть невыгодно;

- надежность. Аутсорсинг подразумевает выполнение аутсорсером большого перечня однотипных задач клиентов, которое способствует накоплению практического опыта;

- делегирование ответственности за выполнение определенного процесса;

Данный механизм оказывает положительное влияние на желание предприятия развиваться и быть конкурентоспособным.

Главная проблема рассматриваемого предприятия заключается в том что, растут расходы, выручка за основную деятельность и количество оказанных услуг уменьшается, выручка за единицу услуги существенно растет.

Стратегическое развитие фирмы ориентировано на дополнительное расширение сферы услуг. Наиболее близкая к транспортным услугам по существу деятельности являются услуги складирования, поэтому целесообразно расширить деятельность транспортно-экспедиторской фирмы путем привлечения фирм, занимающихся складскими услугами. Это

позволит сформировать «новую компанию» включающую комплекс транспортно-экспедиторско-складских услуг. «Новая компания» по существу может представлять собой комплексный транспортно-складской центр.

После проведенного анализа было принято решение внедрения аутсорсинга в компании ООО «Транспортные системы Красноярск». После этого образовалась новая комплексная транспортно-экспедиторско-складская услуга. Для предоставления качественной услуги разработан алгоритм применения данного инструмента в работе.

С появлением компании-аутсорсера образовалась новая функциональная структура цепи поставок. При интеграции двух компаний образовалась новая организационная структура. Создается новая цепь поставок для предоставления транспортно-экспедиторско-складской (комплексной) услуги.

На 17,33% увеличится выручка за счет складских услуг полученных с помощью аутсорсинга. Аутсорсинг не требует дополнительных инвестиций, следовательно, рассматриваемый инструмент эффективен.

Были предложены следующие мероприятия: разработать условия общего документооборота складских услуг между компанией ООО «ТСК» и компанией-аутсорсером, разработать условия для развития объединения информационной системы.

Развитая система комплексного транспортно-складского центра позволяет сокращать цепи поставок, оптимизировать товарные потоки, повышать маневренность поставок. Комплексный транспортно-складской центр создается для того, чтобы решить проблему доставки грузов от поставщика к потребителю в кратчайшие сроки и с наименьшими финансовыми затратами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 7.0.8-2013 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. - Введ. 01.03.2014. – Москва : Стандартинформ, 2014. - Пункт 73.
2. ГОСТ Р 7.0.8-2013 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. - Введ. 01.03.2014. – Москва : Стандартинформ, 2014. - Пункт 76.
3. Аникин, Б. А. Основы логистики. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика / Б. А. Аникин. – Москва : Проспект, 2016. – 271 с.
4. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 346 с.
5. Бравар, Ж. Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. – М. : Баланс Бизнес Бук, 2011. – 14 с.
6. Бунтова, О. Г. Введение в ERP-системы : учеб.пособие / О. Г. Бунтова. М. : Эксмо, 2011, - 9 с.
7. Бутрин, А. Г. Эффективная логистика предприятия : учеб.пособие / А. Г. Бутрин. – Челябинск : ЮУрГУ, 2008. – 94 с.
8. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – М. : Дашков и К, 2013. – 297 с.
9. Гвилия, Н. А. Формирование цепей поставок корпораций в условиях глобализации экономики / Н. А. Гвилия, В. Н. Клочков // Инновационная деятельность. - 2011. - № 4. - С. 79-84.
10. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – М. : ТрансЛит, 2011. – 317 с.

11. Денисенко, М. П. Организация и проектирование логистических систем : учебник / М. П. Денисенко, П. Г. Левковця, Л. М. Михайловой. – К. : Центр учебной литературы, 2010. – 291 с.
12. Дыбская, В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев. – М. : Эксмо, 2008. – 57 с.
13. Зайцев Е.И. Процессная модель формирования цепей поставок / Е.И. Зайцев, А.В. Парфенов, С.А. Уваров // Логистика и управление цепями поставок. - 2012. - № 2. - С. 21.
14. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб. : Изд-во Политехн. Ун-та, 2010. – 56 с.
15. Иванов, М. Ю. Логистика / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. – М. : Риор, 2016. – 152 с.
16. Ившин, С. Ю. Алгоритм принятия решения о внедрении аутсорсинга и оценки эффективности его использования / С. Ю. Ившин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2014. - № 4. – С. 67.
17. Игнатов, С. А. SCM: Как укрепить слабые звенья в цепочках поставок / С. А. Игнатов. - Москва : Академия, 2011. – С. 45
18. Каменев, Н. Г. Логистика / Н. Г. Каменев. – М. : КУРС, 2016. – 194 с.
19. Клочков, В. Н. Развитие логистических систем / В. Н. Клочков, С. А. Гусев, Ж. А. Золотушкина // Kant. - 2011. - № 3. - С. 82.
20. Котляренко, А. Ф. Внешнеторговые перевозки / А. Ф. Котляренко // Логистика. – 2010. - № 2. – С. 33.
21. Курьянович, В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг / В. Курьянович // Бизнес. – 2005. - № 4. – С. 57.
22. Лесняк, В. Логистика склада / В. Лесняк // Склад и техника. – 2004. - № 7. – С. 18.
23. Логистика / под ред. Б.А.Аникин. – М.: Проспект, 2016 – 183с.

24. Логистика: учеб.-метод. комплекс / сост. В.Ф. Лукиных, Н.А. Год – 5-е изд., доп. и перераб. – Красноярск: ИПК СФУ, 2010. – 69 с.
25. Логистика складирования: учебник / В. В. Дыбская. – М.: Инфра-М, 2012. – 357 с.
26. Лопатников, Л. И. Экономико-математический словарь : Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. - М. : Дело, 2003. – 321 с.
27. Лукинский, В. С. К вопросу о совершенствовании алгоритма управления запасами в цепях поставок / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, А. В. Чепурин // Логистика и управление цепями поставок. - 2013. - № 1. - С. 12-19.
28. Лукинский, В. С. Модели и методы теории логистики / В. С. Лукинский. – СПб. : Питер, 2008. – 249 с.
29. Мосеев, О. Логика аутсорсинга / О. Мосеев // Логистика сегодня. – 2012. - № 8. – С. 44.
30. Моисеева, Н. К. Рыночное взаимодействие в цепи поставок: управление транзакционными издержками / Н.К. Моисеева // Логистика и управление цепями поставок. - 2012. - № 6. - С. 45-51.
31. Нагапетьянц, Н. А. Коммерческая логистика / Н. А. Негапетьянц. – М. : Инфра-М, 2016. – 128 с.
32. Неруш, Ю. Л. Логистика. Практикум: учебник для СПО / Ю. Л. Неруш. – М. : Юрайт, 2016. – 221 с.
33. Никифоров, В. В. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок / В. В. Никифорова. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 215 с.
34. Николайчук, В. Е. Заготовительная и производственная логистика / В. Е. Николайчук. - СПб. : Питер, 2001. – 149 с.
35. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К, 2012. – 253 с.
36. Носов, А. Л. Логистика / А. Л. Носов. – М. : Инфра-М, 2016. – 163 с.

37. Пантелеев, В. И. Критерии при выборе аутсорсинговой компании: преимущества и недостатки / В. И. Пантелеев // Логистика – Евразийский мост : материалы 10-й Междунар.науч.-практ. конф. - 2015. – С. 401.
38. Проценко, И. О. Концепция управления цепью поставок и потенциалы преимущества с позиции интегрального менеджмента / И. О. Проценко // Российское предпринимательство. – 2011. - №1. С. 69.
39. Родников, А. Н. Логистика. Терминологический словарь / А. Н. Родников. - М. : ИНФА-М, 2000. – 122 с.
40. Савинова, Г. В. Аутсорсинг в логистике / Г. В. Савинова // Актуальные проблемы управления : материалы междунар.науч.-практ. конф., 2012. – С. 302.
41. Саломеева, А. ERP-системы: за и против / А. Саломеева // Финансовый директор. – 2013. - № 9. – С. 38.
42. Сербин, В. Д. Основы логистики / В. Д. Сервин. – Таганрог: ТРТУ, 2004. - 67 с.
43. Сергеев, В. И. Корпоративная логистика / В. И. Сергеев. - М. : ИНФРА-М, 2005. – 49 с.
44. Сергеев, В. И. Корпоративная логистика / В. И. Сергеев. - М. : ИНФРА-М, 2014. – 49 с.
45. Сергеев, В. И. Управление взаимоотношениями в цепи поставок / В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. - 2012. - № 3. - С. 84.
46. Сергеев, В. И. Управление цепями поставок в России миф или реальность? / В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. - № 1. - 2010. – С. 32.
47. Соловьева, Л. В. Экономическая оценка логистического взаимодействия компаний-операторов / Л. В. Соловьева // Логистика. – 2013. - № 6. С. 26.
48. Скоробогатова, Т. Н. Логистика: учеб.пособие / Т. Н.

Скоробогатова. – Семфинополь : ДиАйПи, 2005. – 49 с.

49. Суворов, Г. Г. Аутсорсинг в логистике / Г. Г. Суворов // Конкурентные преимущества – 2009. - № 4. – С. 28.

50. Смирнова, Е. А. Управление цепями поставок / Е. А. Смирнова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2009. – 123с.

51. Сток, Дж. Р., Ламберт, Д. М. Стратегическое управление логистикой / Пер.с англ. 4-е изд. – М. : Инфра-М, 2005. – 134 с.

52. Транспортировка в логистике: учеб.пособие / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, И. А. Пластуняк, Н. Г. Плетнева. – СПб. : СПбГИЭУ, 2005. – 139 с.

53. Терешкина, Т. Р. Использование логистического аутсорсинга в ЦБП: от операционной эффективности к процессной результативности / Т. Р. Терешкина // Логистика: современные тенденции развития : материалы 14-й Междунар.науч.-практ. конф. – 2015. – С. 171-176.

54. Уваров, С.А. Логистика в системе управления цепями поставок / С. А. Уваров // Логистика и управление цепями поставок. - 2012. - № 3. - С. 36.

55. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. - М. : ЮНИТИ, 2003. – 19 с.

56. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – Москва : Юнити-Дана, 2012. – с.98

57. Хлебников, Д. Матрица аутсорсинга / Д. Хлебников // Стратегия. - 2005. - № 11. - С. 35.

58. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. : Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2013. – 73 с.

59. Чернов, Е. В. Анализ рынка логистических провайдеров / Е. В. Чернов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 6. - С. 31.

60. Статья аутсорсинг в логистике [Электронный ресурс] : Клуб логистов <http://www.logisterra.ru/library/view/aytsorsing-v-logistice>.

61. Черноусов, А. Аутсорсинг в логистике: что он собой представляет, и как выбрать наилучшего оператора [Электронный ресурс] / А. Черноусов // Cargolink Exchange -биржа для поиска грузов и транспорта. – 2013. - № 5. – Режим доступа: <https://cargolink.ru/ls/blog/538.html>.

62. Шарипов, Б. И. Аутсорсинг в логистике [Электронный ресурс] / Б. И. Шарипов // Сайт клуб логистов. – 2013. – Режим доступа: <http://www.logisterra.ru/library/view/aytsorsing-v-logistice>.

63. APICS Dictionary. 8th Edition. American Production and Inventory Control Society. Inc., 1995. P.84.

64. Mentzer J.T., De Witt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacharia Z.G. Defining Supply Chain Management // Journal of Business Logistics, 2001. V. 22.№ 2. CLM. P.4.

65. Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. European Logistics Association, 1994. P. 95.