

**Бондаренко В.А.**,  
д.э.н., профессор кафедры маркетинга и  
рекламы Ростовского государственного  
экономического университета (РИНХ),  
b14v@yandex.ru

**Гузенко Н.В.**  
к.э.н., старший преподаватель кафедры  
«Коммерция и логистика» Ростовского  
государственного экономического универ-  
ситета (РИНХ),  
tusamav@mail.ru

### **АУТСОРСИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ: РЕАЛИИ И ТЕНДЕНЦИИ**

*В статье рассматриваются пре-  
имущества и недостатки передачи логи-  
стических сервисов на аутсорсинг, суще-  
ствующие реалии в аутсорсинге логи-  
стических услуг в России и перспективные  
тенденции. Сделан акцент на клиентори-  
ентированности логистического сервиса.*

*Ключевые слова: аутсорсинг, логи-  
стический сервис, провайдер, логистика*

**Bondarenko V.A., Guzenko N.V.,**

### **OUTSOURCING OF LOGISTICS SERVICES: REALITIES AND TRENDS**

*The article discusses the advantages  
and disadvantages of transfer of logistics  
services outsourcing, the existing realities in  
the outsourcing of logistics services in Russia  
and promising trends. The authors focus on  
client-oriented logistics service.*

*Keywords: outsourcing, logistics  
service provider, logistics*

В современных условиях развития  
бизнеса, его высокого уровня специализа-  
ции, необходимой для полноценной ори-  
ентации на конечного потребителя обос-  
нована диверсификация оказания логи-  
стических услуг [1], именуемая аутсорсингом.  
Аутсорсинг за счет профилизации оказы-  
ваемых услуг позволяет достичь более вы-  
сокого качества их оказания и, как след-  
ствие, более полного учета запросов по-  
требителей, что необходимо в высоко кон-  
курентной экономике. Фирме, отдающей

часть логистических операций на аутсор-  
синг, как правило, удается снизить соб-  
ственные издержки, что также повышает  
потенциальную рыночную устойчивость.  
Как известно, данный термин имеет зару-  
бежное происхождение: «outsourcing» –  
сокращение от словосочетания «outside  
resource using», что означает «использова-  
ние внешних ресурсов».

В специализированной научной ли-  
тературе под аутсорсингом принято пони-  
мать передачу сторонней организации ча-  
сти функций или процессов для повыше-  
ния общей эффективности осуществляе-  
мой деятельности [2, 3, 4].

Традиционно выделяется целый ряд  
возможностей, опосредованных фактом  
передачи части функций сторонним орга-  
низациям, среди них:

- снижение себестоимости функций  
за счет специализации посредника  
и осуществления услуг большому  
числу потребителей (эффект мас-  
штаба);
- концентрация компании на основ-  
ной деятельности на основании пе-  
редачи привлекаемым организаци-  
ям ряда логистических функций;
- адаптивность к рыночным измене-  
ниям. Решение об аутсорсинге ло-  
гистических функций приводит к  
быстрой адаптации на изменения  
потребительского спроса;
- снижение группы рисков. С точки  
зрения заказчика, все риски, отно-  
сящиеся к реализации передавае-  
мых на аутсорсинг логистических  
функций, ложатся на привлекаемую  
к их оказанию организацию [5].

Следует отметить, что аутсорсинг,  
как и любое экономическое явление, не  
лишено ряда возможностей к проявлению  
недостатков и связанных с ними рисков. К  
традиционно формулируемым рискам, свя-  
занным с аутсорсингом, можно отнести  
следующие [2, 4]:

- утечка внутрифирменной информа-  
ции и, как следствие, утрата конку-  
рентного преимущества. Разглаше-  
ние подобной информации может  
нанести существенный вред, если

аутсорсинг касается критических направлений деятельности компании;

- возможная потеря контроля над выполняемыми заказами, ориентированными на клиентов фирмы. В случае неожиданного отказа от оказания услуг аутсорсером, фирма-заказчик сталкивается с необходимостью поиска нового исполнителя, что влечет за собой временные и финансовые потери;
- отсроченность (возможно, на несколько лет) момента наступления экономического эффекта для фир-

мы, отдающей часть функций на аутсорсинг.

Возвращаясь к вопросу передачи логистических услуг на аутсорсинг, отметим, что сам процесс передачи логистики провайдеру логистических услуг является одним из возможных вариантов партнерских отношений. Для современной логистики очень важно, что существует множество повседневных операций, выполнение которых может быть передано логистическим провайдерам. Можно привести основные этапы развития мирового логистического аутсорсинга (табл. 1).

Таблица 1 – Основные этапы развития мирового логистического аутсорсинга [6]

Годы	Характеристика этапа
1970–1980 гг.	Время 1PL (FirstPartyLogistics) – логистики одной стороны, инсорсинга. Все задачи логистического сервиса решались исключительно собственными службами и ресурсами владельца товара. Появление представителей концепции 2PL (SecondPartyLogistics) – логистики второй стороны (аутсорсинг). В предложение 2PL-компаний входил традиционный набор услуг по транспортировке грузов и управлению простейшими складскими операциями
1980–1990 гг.	Появление первых 3PL-компаний (логистики третьей стороны). ThirdPartyLogisticsServiceProviders предоставляют более широкий сервисный спектр со значительной добавленной стоимостью и возможностью привлечения субподрядчиков. На рынке сосуществовали инсорсинг, традиционная для того периода логистика 2PL и быстро развивающийся аутсорсинг в концепции 3PL
1990–2000 гг.	Растущий спрос на услуги 3PL-компаний. Появление первых 4PL-компаний. FourthPartyLogisticsServiceProviders – системные логистические интеграторы, основной функцией которых является планирование и координация информационных потоков клиента, оптимизация цепочки поставок, включая интеграцию клиентов компании, заказчиков-клиентов и поставщиков
2000–н.в.	Глобализация деятельности 3PL-операторов. Трансформация 3PL-компаний в 4PL-компаниях. Появление концепции интернет-логистики, получившей название 5PL (FifthPartyLogistics) – логистики пятой стороны. Критерий выделения ее среди других концепций – использование интернета как единственной виртуальной информационной платформы для управления логистическими процессами

Характеризуя российский рынок логистических услуг, следует отметить, что он развивается в общем фарватере мировых стандартов. Соответственно, для него также характерна передача части логистических функций на аутсорсинг. В настоящее время выделяют несколько схем организации логистических услуг:

- FirstPartyLogistics (1PL) – система, при которой все операции выполняет сама фирма-грузовладелец;
- SecondPartyLogistics (2PL) – система, позволяющая оказывать спектр традиционных услуг по транспортировке и складированию товара;
- ThirdPartyLogistics (3PL) – система дополнительных услуг, включающая как традиционное складирование, так и про-

межуточное хранение (так называемый *crossdocking*) груза, а также проектирование и разработку информационных систем, использование услуг субподрядчиков;

- *FourthPartyLogistics (4PL)* – система, предполагающая слияние функций всех организаций, участвующих в процессе поставки продукции. В задачу 4PL-провайдера входят планирование, управление и контроль всех логистических процессов компанией-заказчиком для достижения долгосрочных стратегических целей и расширения задач бизнеса;

- *Fifth Party Logistics (5PL)* – система, представляющая собой глобальную интернет-логистику – это планирование, подготовка, управление и контроль за всеми составляющими единой цепи транспортировки грузов с помощью электронных средств информации в любой точке нахождения.

Следует отметить, что в качестве 3PL-провайдеров в российских регионах высту-

пают транспортные перевозчики и складские операторы. В качестве 4PL-провайдеров – транспортно-экспедиционные и операторские компании, многие из которых уже сейчас называют себя логистическими компаниями. Главным отличием логистической компании от обычного транспортного или складского оператора является оказание заказчику услуг, связанных с оптимизацией запасов на каналах распределения и сбыта, или услуги по управлению потоками внутри канала сбыта с целью минимизации издержек.

Сами операторы логистических услуг должны не только обеспечивать эффективное выполнение определенного набора операций – их деятельность должна иметь ценностную оценку с позиции их клиентов (табл. 2). Логистические провайдеры, работая по принципу добавленной ценности услуг, являются необходимыми звеньями современных цепей поставок.

Таблица 2 – Характеристика логистических операторов [7]

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

Основными типами аутсорсинга в современной экономической ситуации принято считать [4]:

- краткосрочный аутсорсинг, нацеленный на решение краткосрочных задач;

- аутсорсинг по управлению проектом, предполагающий полную или частичную передачу проекта на выполнение сторонним организациям;

- полный аутсорсинг, предполагающий полную ответственность привлекаемой организации за выполнение конкретной функции.

Значимым трендом является увеличение спроса на контрактную логистику, что, в свою очередь, дало стимул для при-

влечения международных логистических операторов, заинтересованных в развитии бизнеса на отечественном рынке. К наиболее крупным игрокам можно отнести ГК «Н-Транс», ТК FESCO, ГК «Евросиб», ОАО «Трансконтейнер», Совтрансавто, НЛК, STS Logistics, российское подразделение FM Logistics, DHD (ГК Armadillo) и другие. Формирование рынка железнодорожных перевозок привело к выделению дочерних предприятий-операторов подвижного состава (ОАО «Первая грузовая компания», ОАО «Федеральная грузовая компания»), которые ориентируются не только на оперирование подвижным составом, но и на расширение спектра ока-

зываемых услуг, включая организацию смешанных перевозок и их сопровождение. В целом, современный рынок аутсорсинга в России характеризуется укрупнением игроков, стремлением к оптимизации операций логистических операторов. На услуги 3 и 4PL-провайдеров приходится порядка 20% рынка всех услуг логистических операторов [6].

Следует отметить то обстоятельство, что для дальнейшего развития аутсорсинга логистических услуг в России необходимо повышение качества сервиса, оказываемого логистическими провайдерами и надлежащая оценка самой системы качества предоставления логистических услуг, основанная на определении качественных показателей, которые непосредственно связаны с деятельностью логистических провайдеров.

В этой связи целесообразным представляется выделение трех основных групп факторов, влияющих на уровень логистического сервиса в системе грузоперевозок по железной дороге: социальная, клиентоориентированная и эффективности бизнеса. Каждое отмеченное направление включает в себя определенный набор характеристик, позволяющих повлиять на качество оказываемого логистического сервиса, который может быть передан на аутсорсинг. Динамика позитивного изменения социальных факторов оказывает существенное влияние на рост активности потребительского поведения граждан.

Оценка логистического сервиса, оказываемого провайдерами, и учет существующих показателей в деятельности фирм, привлекаемых к оказанию логистических услуг, позволит ориентироваться на индивидуализацию подхода к каждому клиенту. В данном аспекте можно предложить систему факторов, оказывающих влияние на развитие компании, оказывающей комплексные логистические услуги (рис. 1).

Социальная группа факторов включает в себя предоставление возможности обеспечения доступности перевозок социальных грузов, обеспечение общей безопасности перевозочного процесса и снижение влияния на окружающую среду.

Клиентоориентированная группа нацелена, прежде всего, на удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов в перевозке. В этом случае, ключевыми составляющими данного направления являются: доступность самой услуги по перевозке подвижным составом, гарантированность осуществления перевозки (соблюдение заявленных графиков поставок в заявленных сроках при определенном уровне качества), обеспечение своевременности оказания услуги («точно-в-срок»), доставка груза в принятом к перевозке количестве (сохранность), а также информирование клиентов на всех этапах осуществления услуги.

В группу эффективности бизнеса включается принцип повышения конкурентоспособности предприятия в сегменте грузоперевозок. Имеется в виду, что логистический провайдер должен обращать внимание на повышение целевых показателей функциональной деятельности (минимизация издержек, времени транспортировки при соблюдении заданных ограничений), формирование пакета транспортных услуг и околотранспортных процедур, обеспечивать возможность оптимизации информационного потока между участниками рынка.

Представленная система факторов дает возможность упорядочить показатели, определяющие стратегию управления производственными процессами логистических провайдеров, оценить степень их влияния и установить направления развития их производственных процессов. Управление логистическими потоками выходит за пределы организаций и вызывает потребность глубокой координации действий, согласования интересов, решений и действий с бизнес-партнерами на локальном, национальном и даже мировом уровне. Как уже упоминалось, для того чтобы успешно конкурировать на рынке логистических услуг, деятельность операторов должна быть сфокусирована на максимальном удовлетворении запросов потребителей продукции и услуг, а также быстром и гибком приспособлении к складывающимся рыночным ситуациям, конструктивному сотрудничеству с партнерами по бизнесу.



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на развитие логистических провайдеров [5]

В итоге, характеризуя тенденции и реалии в сфере аутсорсинга логистических услуг, отметим, что для России характерны те же реалии, что и для рынков других стран. Однако конкурентная борьба на отечественных рынках идет пока за счет производства и принятия различного рода маркетинговых решений, но не за счет снижения затрат на транспортировку, складские операции. Тем не менее, логистические провайдеры развиваются и совершенствуют предлагаемые сервисы, что позволяет отметить общее стремление рынка логистических услуг к предоставлению логистических услуг высокого уровня, что формирует собой потенциал для аутсорсинга.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бондаренко В.А., Гузенко Н.В. Становление клиентоориентированного подхода на рынке железнодорожных перевозок посредством диверсификации услуг операторских компаний // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. №6. – С. 105-112.
2. Мачерет, Д. А. Работа железнодорожного транспорта: макроэкономический аспект [Текст] / Д. А. Мачерет // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 2. – С. 7–11.
3. Аутсорсинг: создание высоко эффективных конкурентных организаций / под ред. Б.А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2003. 187 с.

4. Софина, Т. Н. Рынок услуг (методологические основы формирования и функционирования) [Текст] : дис. на соиск. уч. степ. д-ра эконом. наук / Т. Н. Софина. – СПб., 1999.

5. Гузенко, Н. В. Диверсифицированное развитие логистических услуг грузовых операторов на железнодорожном транспорте: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Гузенко Наталья Владимировна; [Место защиты: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ"].- Ростов-на-Дону, 2013.

6. Российский рынок логистических услуг. – [http://wing.ru/content\\_article\\_view/id-4924](http://wing.ru/content_article_view/id-4924)

7. Просвиркин, Н. Ю. Использование элементов аутсорсинга в организационно-экономических системах «производитель – потребитель» [Текст] / Н. Ю. Просвиркин // Вестник СамГУ. – 2007. – № 3 (53). – С. 150–154.

#### **REFERENCES**

1. Bondarenko V. A., Guzenko N. V. Becoming a customer-oriented approach on the rail transport market through

diversification of services and operators // Marketing in Russia and abroad. 2014. No. 6. - P. 105-112.

2. Macheret, D. A. Work of railway transport: macroeconomic aspect [Text] / A. A. Macheret // Railway transport. - 2006. No. 2. - P. 7-11.

3. Outsourcing: the creation of highly effective competitive organizations / Ed. by B. A. Anikin. M.: INFRA-M, 2003. 187 P.

4. Sofina, T. N. Market services (methodological bases of formation and functioning) [Text] : dis. on saisc. academic step. Dr. economy. Sciences / I.e. Sofina. - SPb., 1999.

5. Yakunin I. S., Okolnishnikova I. Y. Trends in the market of logistics services in Russia // Bulletin of the South Ural state University. Series: Economics and management. 2014. No. 1. T. 8.

6. The Russian logistics market. - [http://wing.ru/content\\_article\\_view/id-4924](http://wing.ru/content_article_view/id-4924)

7. Prosvirkin, N. Y. the elements of outsourcing in organizationo-economic systems "producer - consumer" [Text] / N. Y. Prosvirnin // Vestnik Of Samara State University. - 2007. - № 3 (53). - P. 150-154.