

УДК 658.5:339.137.25

МЕСТО И РОЛЬ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

канд. техн. наук, доц. Ж.М. БАНЗЕКУЛИВАХО
(Полоцкий государственный университет)

Дано определение понятия «аутсорсинг», уточнено отличие аутсорсинга от других видов услуг сервиса и поддержки. Выявлены в соответствии с мировой практикой логистики и управления цепями поставок перспективные тенденции, оказывающие влияние на стратегию внедрения организацией аутсорсинга в свой бизнес. Обозначена специфическая терминология, применяемая в логистическом бизнесе для определения компетенции логистических провайдеров как организации, выполняющей аутсорсинговые функции. Для лучшего понимания аутсорсинга выявлен общепринятый классификатор определения компетенций логистического провайдера. Показан алгоритм принятия правильного и обоснованного решения об аутсорсинге. С помощью аутсорсинга организация может совершенствовать структуру управления своей деятельностью, снижать совокупные затраты, увеличивать прибыль при одновременном обеспечении эффективности управления возможными рисками, вызванными именно внедрением аутсорсинга.

Введение. Идея аутсорсинга сама по себе известна с давних времен. Еще Адам Смит высказал ту важную и принципиальную для системы капитализма идею, что рост экономического благосостояния нации зависит от специализации и разделения труда – «пусть каждый занимается тем и только тем, что у него получается лучше всего...».

Современный этап развития глобализации экономики получил название постиндустриального этапа, этапа экономики знаний и информационных технологий, который характеризуется такими особенностями, как определяющее значение знаний и ноу-хау в производстве, технологизация всех сфер жизни на базе современных информационных технологий, стирание географических и временных границ между участниками мирового хозяйственного процесса, что способствует дальнейшему развитию международного разделения труда в глобальной экономике, а также возможности использования наиболее подходящего ресурса вне зависимости от его места нахождения. Принцип сравнительных преимуществ становится основным в определении направления специализации. Данные особенности явились идеальными условиями для появления аутсорсинга.

Аутсорсинг логистических функций и бизнес-процессов состоит в передаче частично или полностью отдельных логистических функций либо комплексных логистических бизнес-процессов внешней организации – аутсорсеру. В качестве аутсорсера выступает специализированная организация – логистический посредник. Среди логистических посредников особое место занимают логистические провайдеры – организации, оказывающие комплекс логистических услуг на основе аутсорсинга. Другое название сферы деятельности логистических провайдеров – контрактная логистика. В основе аутсорсинга логистических функций лежит стремление организаций к сокращению логистических затрат, а также желание сконцентрироваться на основных видах деятельности. Логистические функции не являются основным видом деятельности организаций-производителей продукции и в соответствии с логикой эффективного управления должны быть вынесены за пределы организации. При этом использование услуг логистических провайдеров, располагающих необходимыми ресурсами и обладающими необходимыми компетенциями (технологиями, ноу-хау, специализированным оборудованием, подготовленными кадрами), приводит не только к снижению уровня общих затрат, но и к качественному повышению уровня обслуживания конечного потребителя. Сочетание инструментов логистики и аутсорсинга создает организации необходимые для успешного функционирования в условиях современного рынка конкурентные преимущества. Такой подход к реализации логистических функций и бизнес-процессов получил название «концепция логистического аутсорсинга».

Основная часть. Аутсорсинг (от англ. *outsourcing, outside resource using* – использование внешнего источника/ресурса) представляет собой передачу организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другим организациям, специализирующимся в соответствующих областях. В международной бизнес-практике аутсорсинг определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешнего по отношению к организации характера или, как принято говорить, третьей стороне. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса – отличительная черта аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и обслуживания [1; 2].

Главный источник экономии затрат с помощью аутсорсинга – повышение эффективности работы организации в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финан-

совые и трудовые ресурсы, чтобы развивать новые направления бизнеса или сконцентрировать усилия на существующих направлениях, требующих повышенного внимания.

В мировой практике логистики и управления цепями поставок выделяют семь перспективных тенденций, влияющих на стратегию внедрения организацией аутсорсинга в свой бизнес. Эти тенденции, а также их соответствующие стратегии представлены в таблице 1.

Таблица 1

Тенденции, влияющие на стратегию внедрения аутсорсинга

Тенденция	Стратегия
1. Глобализация экономики	Интеграция стратегии обеспечения (обслуживания клиента) Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д. Модификация структуры (каналов снабженческой базы)
2. Информационные технологии	Глобальная стратегическая цепь Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
3. Учет требований внешнего клиента	Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
4. Технология процесса (производства)	Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологий
5. Возрастание сложности работы	Необходимость создания обширной базы обеспечения (стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей)
6. Юридические вопросы (защита окружающей среды)	Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
7. Пересмотр (модификация)	Пересмотр внешних бизнес-процессов Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Источник: [1].

Аутсорсинг как технология бизнеса состоит в вынесении за пределы организации отдельных функций или видов деятельности, выполняемых ранее ею самостоятельно, либо в реализации третьей стороной целых бизнес-процессов, являющихся частью общей бизнес-системы. Бизнес-процессом называется совокупность взаимосвязанных функций или видов деятельности, направленных на получение определенного результата. Отношения в рамках аутсорсинга связывают организацию-производителя продукции (услуг), которая является заказчиком или клиентом, и аутсорсера – организацию-исполнителя, располагающую необходимыми ресурсами [1].

В логистическом бизнесе часто применяется специфическая терминология определения «компетенции логистического оператора» (провайдера), т.е. организации, выполняющей аутсорсинговые функции. Для лучшего понимания аутсорсинга следует опираться на следующий общепринятый классификатор определения компетенций логистического оператора (провайдера):

- 1PL (*First Party Logistics*) – автономная логистика, при которой все операции выполняет сам грузовладелец;
- 2PL (*Second Party Logistics*) – оказание традиционных услуг по транспортировке и управлению складскими помещениями;
- 3PL (*Third Party Logistics*) – расширение стандартного перечня услуг нестандартными (складированием, перегрузкой, обработкой грузов, дополнительными услугами со значительной добавленной стоимостью), использование субподрядчиков;
- 4PL (*Fourth Party Logistics*) – интеграция всех организаций, вовлеченных в цепь поставок;
- 5PL (*Fifth Party Logistics*) – управление всеми компонентами, составляющими единую цепь поставки грузов от изготовителя к потребителю, с помощью электронных средств информации.

Логистические провайдеры 3PL, 4PL, 5PL – это интеграторы логистических процессов высокого уровня, когда вся цепочка поставок контролируется и управляется одним высококвалифицированным логистическим провайдером. Обычно такого типа операторы востребованы на конкурентных рынках. Их услугами пользуются транснациональные корпорации, производящие высокотехнологичные продукты при непрерывном производственном цикле [1].

Логистический менеджмент является частью управления цепями поставок. Он организует, планирует и контролирует эффективное перемещение товаров и иных потоков. Специалист в области логистики и управления цепями поставок в каждом конкретном случае передачи части логистических функций и бизнес-процессов на аутсорсинг должен следовать определенному алгоритму, чтобы максимально эффективно использовать все звенья цепи поставок и минимизировать соответствующие риски. Этот алгоритм представлен в виде нескольких последовательных этапов (рис. 1).

Решения, принимаемые в рамках двух первых этапов аутсорсинга (см. рис. 1), носят стратегический характер и находятся в компетенции высшего менеджмента организации. Экономическое обоснование и практическая реализация аутсорсинга включают активные контакты с потенциальными партнерами, интенсивный информационный обмен, выявление и решение проблем текущего взаимодействия, планирование и обоснование конкретных шагов по организации взаимоотношений с партнером, выбор методов контроля.

Для каждой организации отдельные этапы аутсорсинга могут иметь различную продолжительность в зависимости от развития рынка и отрасли, актуальности решения проблемы передачи некоторых бизнес-процессов на аутсорсинг, стратегических и оперативных целей организации и возможности их достижения при использовании аутсорсинга. Содержание каждого из этапов аутсорсинга представлено в таблице 2.

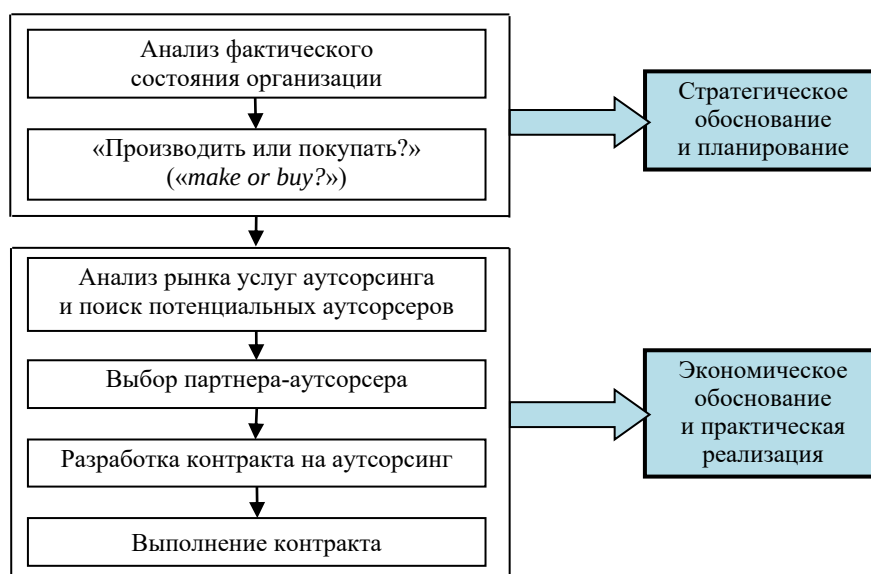


Рис. 1. Основные этапы принятия решения об аутсорсинге

Источник: [1].

Таблица 2

Содержание основных этапов аутсорсинга

Основные этапы	Содержание этапов
1. Анализ фактического состояния	1. Анализ целей
	2. Анализ конкуренции
	3. Анализ текущего состояния организации
	4. Выбор стратегических приоритетов
	5. Выявление проблем и путей их решения при использовании аутсорсинга
2. «Производить или покупать?»	1. Структуризация основных и вспомогательных функций и бизнес-процессов
	2. Выявление ключевых компетенций
	3. Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и рисков аутсорсинга
	4. Качественное и количественное обоснование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов
	5. Принятие стратегического решения об использовании аутсорсинга как альтернативы развитию внутренних ресурсов организации
	6. Выбор формы построения отношений с аутсорсером с учетом стратегических интересов и возможностей организации
3. Поиск потенциальных аутсорсеров	1. Анализ рынка услуг аутсорсинга 2. Запрос предложений (<i>request for proposals – RFP</i>) потенциальных поставщиков аутсорсинговых услуг
4. Выбор партнера-аутсорсера	1. Выбор критериев оценки
	2. Оценка предложений аутсорсеров
	3. Запрос информации (<i>request for information – RFI</i>) у потенциальных поставщиков аутсорсинговых услуг
	4. Выбор партнера-аутсорсера
5. Разработка контракта на аутсорсинг (соглашения об аутсорсинге)	1. Создание рабочей группы
	2. Детальная разработка формы и условий совместной деятельности
	3. Разработка и согласование текста контракта (соглашения об аутсорсинге)
6. Выполнение контракта	1. Конкретное взаимодействие с партнером-аутсорсером в рамках контракта

	2. Интеграция в рамках контракта
	3. Координация и контроль совместной деятельности

Источник: [1].

Для выявления места и роли аутсорсинга в управлении цепями поставок необходимо сначала рассмотреть понятия «цепь поставок» и «управление цепями поставок». Под *цепью поставок* (англ. *Supply Chain*) следует понимать совокупность потоков и соответствующих им кооперационных и координационных логистических процессов, осуществляемых между различными участниками рынка с целью удовлетворения требований потребителей в товарах и услугах. *Управление цепями поставок* (англ. *Supply Chain Management – SCM*) – это организация, планирование, контроль и регулирование товарного потока, начиная с получения заказа и закупки сырья и материалов для обеспечения производства товаров, и далее – через производство и распределение – доведение его с оптимальными затратами ресурсов до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка. Объектами управления в цепях поставок являются материальные потоки и сервисные потоки (потоки услуг), а также сопутствующие информационные, финансовые потоки [3; 4]. Процесс управления цепями поставок может быть изображен схематически в соответствии с рисунком 2.

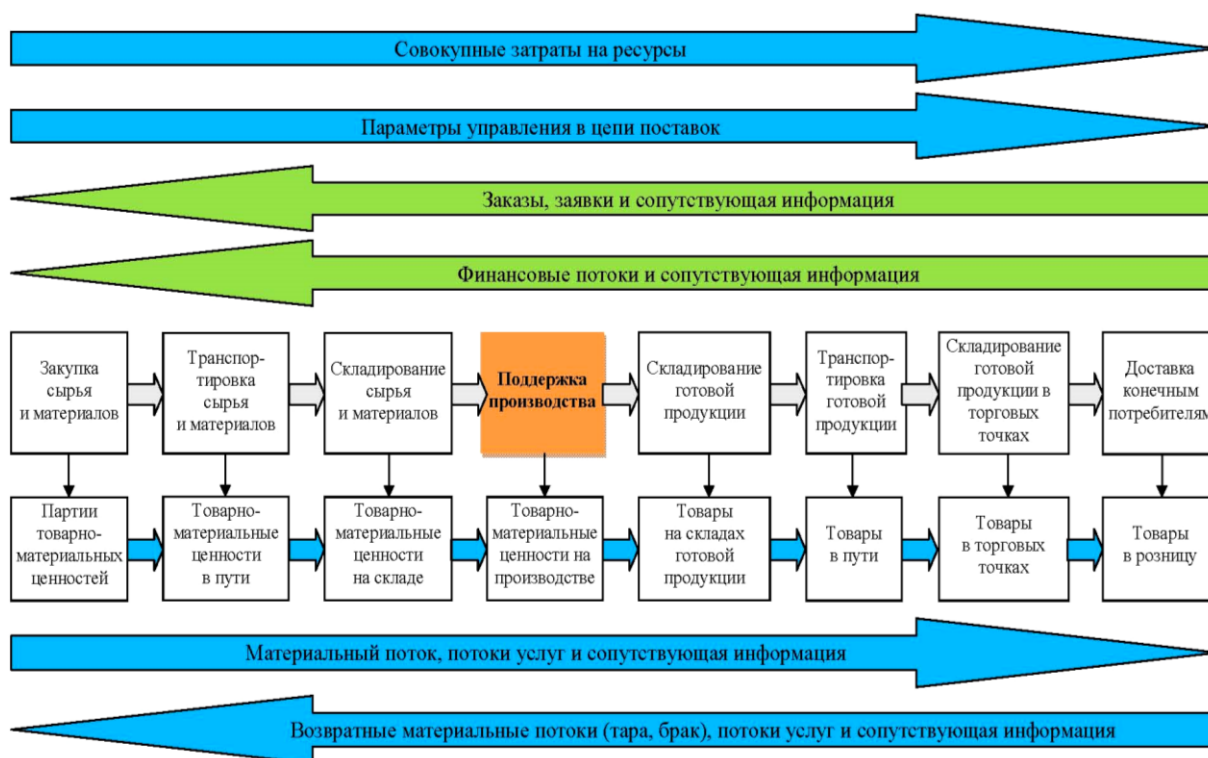


Рис. 2. Объекты управления в цепи поставок

Источник: собственная разработка с учетом [3].

Из рисунка 2 видно, что центральное место среди объектов управления цепями поставок занимает производство. Именно производство является здесь основным видом деятельности, поэтому руководство и уделяет ему пристальное внимание, так как организация специализируется в производстве конкретных видов продукции. Остальные объекты являются неосновными видами деятельности для данной организации, поэтому они могут быть переданы логистическим провайдером (сторонним организациям), которые специализируются по данным видам логистических функций и бизнес-процессов, на условиях аутсорсинга.

Таким образом, с помощью аутсорсингового подхода к управлению цепями поставок организация может совершенствовать структуру управления своей деятельностью и снизить совокупные затраты на осуществление производственно-хозяйственной деятельности, увеличить прибыль.

Заключение. Решение о переходе организации на аутсорсинг в логистике и управлении цепями поставок несет в себе не только выгоды (преимущества), но и определенные риски (недостатки).

К основным преимуществам следует отнести:

- снижение рисков, связанных с реализацией логистических функций и бизнес-процессов, поскольку они перекладываются на внешнюю организацию (логистический провайдер), которая предоставляет услуги аутсорсинга; уменьшение доли капитальных инвестиций, которые также ложатся на логистический провайдер, предоставляющий услуги аутсорсинга;

- фокусировка на ключевых компетенциях, являющихся основными функциями, перекладывая на логистический провайдер выполнение неглавных (второстепенных) логистических процессов, что способствует усовершенствованию ключевых процессов и получению дополнительного конкурентного преимущества на рынке;

- организация, передавая некоторые логистические функции и бизнес-процессы на аутсорсинг, может позволить себе быстрее реагировать на изменения потребительского спроса, снизить благодаря компетентности аутсорсера длительность цикла поставок и оперативно использовать новейшие технологии и инновационные продукты, внедрение которых требует больших инвестиций и др.

Эти и многие другие преимущества будут способствовать повышению гибкости производственно-хозяйственной деятельности организации при внедрении аутсорсинга.

Вместе с тем если аутсорсинг касается критических аспектов ведения бизнеса, это неизбежно приведет к нарушению коммерческой тайны организации, угрозе утечки важной информации и утрате конкурентного преимущества, чем могут воспользоваться конкуренты. Кроме того, передача разным поставщикам производства различных компонентов выпускаемого продукта может сдерживать процесс внедрения в организацию инноваций и совершенствования продукта, и организация в большей степени становится зависимой от поставщиков и возможностей их производства. Поставщики и покупатели имеют разные цели и интересы. Конфликт целей и интересов между участниками логистической цепи будет влиять на деятельность организации, передавшей часть своих функций и бизнес-процессов на аутсорсинг, что может привести к потере запланированных доходов. Уровень профессионализма сотрудников логистических провайдеров (аутсорсеров) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне, что может привести к потере рынка со стороны организации, предоставившей услуги аутсорсинга. Эти недостатки могут быть устранены или сведены к минимуму путем улучшения мониторинга рынка и запросов потребителей, эффективного контроля и анализа эффективности управления организацией, повышения гибкости и оперативности на изменения условий во внешней среде и др.

Таким образом, задача менеджмента организации состоит в том, что перед тем, как принять решение о передаче логистических функций и бизнес-процессов на аутсорсинг, необходимо экономически обосновать ситуацию, выявить и оценить возможные риски и степень их влияния. Если все это даст положительный экономический эффект, можно будет передать неосновные виды деятельности на аутсорсинг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 318 с.
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
3. Аникин, Б.А. Логистика и управление цепями поставок / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект, 2011. – 408 с.
4. Иванов, Д.А. Управление цепями поставок / Д.А. Иванов. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 660 с.

Поступила 10.05.2013

THE PLACE AND ROLE OF THE OUTSOURCING IN THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

J. BANZEKULIVANO

The definition of the term “outsourcing” is provided and clarified that different between outsourcing and other types of service and support. Identified in accordance with the international practice of logistics and supply chain management future trends that influence the implementation strategy for the organization in the outsourcing business. Marked by a specific terminology used in the logistics business to determine the competence of logistics providers as organizations performing outsourced functions. For a better understanding of outsourcing identified common definition of a classifier competence logistics provider. The algorithm make the right and informed decision about outsourcing, which consists of six stages and their contents, combined in a strategic rationale and the planning and economic feasibility and practical implementation of a decision. The article shows schematically the process of supply chain management with an indication of objects represented in the process and all possible logistical chain. Hence it is quite clearly see which objects can be transferred to outsource logistics providers. It is noted that by outsourcing organization can improve the structure of its management, reduce overall costs, increase profits while ensuring efficiency of the possible risks caused by the introduction of outsourcing.