

## **Author**

*Freidman Oksana Anatolievna* – candidate of economic sciences, associate professor, Dean of the Faculty of «Management, logistics and customs», Irkutsk State Transport University, 15, Chernishevski str., City of Irkutsk, 664074, e-mail: oksana-frey@mail.ru..

УДК 004:656

**С. Г. Холмовский**

### **АУТСОРСИНГ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ РОССИИ**

Анализируется состояние рынка транспортно-логистических услуг в России в 2012–2014 гг. Обосновывается необходимость снижения уровня логистических издержек для повышения конкурентоспособности страны. В работе рассмотрена классификация логистических операторов в зависимости от выполняемых ими функций. Описаны преимущества и недостатки передачи логистических функций на аутсорсинг. В статье проанализированы тенденции и перспективы развития российского рынка аутсорсинговых услуг. Сформулированы предложения для повышения эффективности рынка транспортно-логистических услуг.

*Ключевые слова:* транспортно-логистические услуги; аутсорсинг; логистические операторы; логистический аутсорсинг.

**S. G. Kholmovski**

### **OUTSOURCING IN THE RUSSIAN MARKET OF TRANSPORT AND LOGISTIC SERVICES**

The condition of the market of transport and logistic services in Russia in 2012–2014 is analyzed. Need of decrease in level of logistic expenses for increase of competitiveness of the country locates. In article classification of logistic operators depending on the functions which are carried out by them is considered. Advantages and shortcomings of transfer of logistic functions on outsourcing are described. In article tendencies and prospects of development of the Russian market of outsourcing services are analysed. Offers for increase of efficiency of the market of transport and logistic services are formulated.

*Keywords:* transport and logistic services; outsourcing; logistic operators; logistic outsourcing.

Развитие рынка транспортно-логистических услуг России в 2013–2014 гг. определялась существенным замедлением темпов роста национальной эконо-

мики. На падение темпов роста экономики сказались не только снижение внешнего спроса на энергетические и сырьевые товары, преобладающие в российском экспорте, общая рецессия в европейской экономике. Большую роль в этом сыграло и наличие внутренних барьеров, сдерживающих динамику экономического развития, важнейшим из которых является слабое развитие инфраструктуры, в частности транспортно-логистической.

Основными факторами, влияющими на развитие инфраструктуры и спрос на транспортно-логистические услуги, являются: динамика мировой экономики, глобализация грузопотоков и усложнение схем доставки, увеличивающаяся потребность в оптимизации расходов, связанных с перевозкой, хранением и распределением товаров.

Снижение затрат на логистику является одним из основных приоритетов российского бизнеса. Актуальность этой проблемы обусловлена тем, что Россия входит в число стран с высоким уровнем логистических издержек, что существенно снижает эффективность производства и торговли, отрицательно влияет на конкурентоспособность компаний и страны в целом. В валовом внутреннем продукте РФ доля логистических издержек достигает до 19 %, тогда как в Китае составляет 18,0 %, в Бразилии и Индии – в пределах 11–13 %, в США – 8,5 %, в Италии – 9,4 %, в Японии и Германии – 8,7 и 8,3 % соответственно. Средний мировой показатель логистических издержек в 2012 г. оценивается Armstrong & Associates Inc. в 11,6 % [6].

Разница между российскими и мировыми показателями отчасти обусловлена протяженностью территории РФ, но в основном – низкой эффективностью ее транспортно-логистической системы. По оценке Всемирного банка, в 2014 г. Россия занимает 90-е место из 160 по уровню развития логистической системы, соседствуя в этом рейтинге с Шри-Ланкой и Уругваем. Характерно, что другие страны, обладающие обширной территорией, расположились на значительно более высоких местах: США заняли 9-е место в рейтинге, Канада – 12-е, Австралия – 16-е, Китай – 28-е, Бразилия – 65-е [3].

Инструментом повышения эффективности логистики как на национальном, так и на региональном и локальном уровне должно стать широкое использование новых методов и подходов к ведению бизнеса. Одним из таких методов является аутсорсинг логистических процессов, или логистический аутсорсинг. В зарубежной практике данный подход известен как метод использования преимуществ «ключевой компетенции» компании, т.е. концентрация усилий только на основных профилирующих функциях.

В общем виде под аутсорсингом можно понимать обозначает аутсорсингом отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации [7].

В логистическом бизнесе очень часто применяется специфическая терминология определения компетенции логистического оператора:

1PL (First Party Logistics) – автономная логистика, 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 (складирование, перегрузка, обработка грузов, дополнительные услуги со значительной добавленной стоимостью), использование субподрядчиков;

4PL (Fourth Party Logistics) – интеграция всех компаний, вовлеченных в цепь поставок товаров;

5PL (Fifth Party Logistics) – управление всеми компонентами, составляющими единую цепь поставки грузов, с помощью электронных средств информации [2].

Как видно из приведенного классификатора, 3PL, 4PL, 5PL-операторы – это интеграторы логистических процессов высокого уровня, когда практически вся цепочка поставок контролируется и управляется одним высококвалифицированным логистическим провайдером.

Передача части или всех логистических функций на аутсорсинг может нести в себе не только выгоды, но и существенные риски. Такие риски и ограничения технического, организационного и экономического характера вынуждают компании отказываться от аутсорсинга логистических функций и самостоятельно заниматься их выполнением.

К потенциальным выгодам аутсорсинга можно отнести:

- концентрация на основном виде бизнеса, что способствует рациональному распределению ресурсов предприятия на те деятельности, которые являются конкурентоспособными и в которых у фирмы есть определенные преимущества. Кроме того, происходит концентрация и управленческих ресурсов за счет упрощения структуры управления;

- сокращается общая потребность в капиталовложениях в соответствующую логистическую инфраструктуру фирмы;

- экономия на масштабах. Логистический оператор оказывает однотипные услуги сразу множеству компаний, что позволяет ему достичь большого объема продаж и минимизировать себестоимость своих услуг;

- оптимизация цепи поставок. При грамотной организации аутсорсинговых услуг можно существенно оптимизировать логистическую цепь.

- диверсификация рисков. При аутсорсинге все риски, связанные с реализацией данной функции, ложатся на внешнюю организацию. При этом логистический оператор также может диверсифицировать свои риски благодаря большим объемам продаж своих услуг множеству различных клиентов;

- использование наилучших методов и технологий грузопереработки для обеспечения конкурентоспособности услуг логистических операторов;

- общее сокращение логистических затрат компании, в особенности транспортных, складских и управленческих;

- повышение гибкости компании, использующей услуги логистических провайдеров. Фирма может оперативнее реагировать на колебания спроса, изменяя потребность в количестве оказываемых услугах [4; 9].

К числу рисков, связанных с аутсорсингом, исследователи относят следующие:

– возможность утечки информации вызванная этим потеря конкурентного преимущества. Если аутсорсинг касается критических аспектов деятельности компании, то это неминуемо приведет к нарушению коммерческой тайны фирмы.

– зависимость от логистического оператора. Это касается как вопроса качества и оперативности предоставляемых услуг, их стоимости и возможностей повышения цен за оказываемые услуги, так и потенциала развития оператора в дальнейшем.

– возможный конфликт целей и интересов оператора и заказчика. Оператор рассчитывает на долговременное сотрудничество со своим клиентом, в то время как клиент полагает, что аутсорсинг позволит ему достигать гибкого реагирования на требования рынка. Конечно, этот конфликт частично компенсируется за счет уровня цен на услуги, но в целом он служит препятствием на пути к наилучшему пониманию между сторонами.

Недостатки аутсорсинга, а также организационная и техническая неподготовленность к использованию аутсорсинговых услуг приводят к недооценке этого механизма повышения эффективности деятельности компании. По проведенному в 2014 г. опросу руководителей российских компаний на вопрос «Готовы ли вы передать часть логистических процессов на аутсорсинг?» 73 % опрошенных участников рынка ответили отрицательно или затруднились ответить. При этом передать все логистические функции на аутсорсинг готовы только 10 % респондентов. Характерно, что подавляющее большинство респондентов (около 95 %) знают, о чем говорят, т.е. признают, что являются пользователями услуг транспортных или логистических компаний [3].

По оценке экспертов, сегодня на российском рынке работает около 3,8 тыс. компаний, предоставляющих транспортно-экспедиторские услуги (компании, зарегистрированные на территории РФ, включая их филиалы в регионах), в том числе 2,8 тыс. перевозчиков и 1 тыс. экспедиторов (операторы или агенты). Около 800 компаний позиционируют себя как складские операторы. Основная масса экспедиторских и логистических компаний расположена в Москве и Санкт-Петербурге, а также в портовых городах и региональных центрах России. Около 30 % транспортно-логистических компаний зарегистрированы в ЦФО (в том числе более 20 % в Москве), 28 % в Приволжском ФО, 18 % в Уральском ФО и 10 % в Северо-Западном ФО (в том числе 9 % в Санкт-Петербурге) [6].

Конкурентную среду на российском рынке ТЛУ в целом определяет деятельность российских организаций – транспортных компаний и экспедиторов. Ключевыми игроками в сегменте 3PL-услуг принято считать западных логистических провайдеров, имеющих богатый опыт решения задач по обслуживанию крупных производственных и торговых компаний, с которыми они работают по всему миру.

К 3PL-провайдерам, способным оказывать комплексные услуги (в том числе с высокой долей добавленной стоимости) можно отнести порядка 60 российских компаний (включая федеральных и региональных логистических операторов) и 40 западных компаний.

В целом для российского рынка логистического аутсорсинга характерны следующие особенности;

- в России основная часть услуг в сфере перевозок и хранения грузов, а тем более управления запасами и цепочками поставок, выполняется собственными транспортно-логистическими службами предприятий-товаропроизводителей, дистрибьюторов или ретейлеров. Доля аутсорсинга транспортно-логистических услуг в России оценивается The Boston Consulting Group только в 20 %, в то время как среднемировое значение составляет 40-50 %. Объем рынка относительно невелик и может быть, при определенных условиях, значительно расширен;

- передаваемые на аутсорсинг сервисы ограничиваются входящей и исходящей логистикой, в то время как во всем мире увеличивается доля передаваемой на аутсорсинг внутренней логистики и управления запасами. Правда, пока и в мире доля аутсорсинга внутренней логистики и управления запасами невысока (около 12–14 %), однако это сегмент с хорошей динамикой и значительным потенциалом роста [3];

- в России по сравнению с другими странами выше доля базовой услуги транспортировки и ниже доля сервисов 3PL/4PL. Это объясняется как высокой долей сырьевых грузов, так и дефицитом качественного предложения со стороны 3PL/4PL компаний;

- за последние два-три года существенно ускорился процесс консолидации логистического рынка, которая приведет к появлению игроков, обладающих экономическими ресурсами;

- усиливается тенденция к перераспределению клиентуры в пользу крупных и средних транспортно-логистических компаний, чему способствуют как повышение требований к качеству услуг, надежности подрядчиков, безопасности грузов;

- в условиях роста конкуренции производители и продавцы товаров в большой степени будут передавать логистические функции и логистику управления специализированным фирмам. Ожидается, что этот процесс приведет к объединению транспортников, экспедиторов и складских операторов, расширив сферы их деятельности до 3PL-операторов;

- укрепляют позиции логистические компании, обладающие региональной сетью, те, кто может обеспечить системный подход к клиентам, к организации логистических процессов на территории всей России;

- в сфере организации международных перевозок и в логистическом обслуживании зарубежных торговых сетей, действующих на территории России, по-прежнему лидирующие позиции будут занимать глобальные 3PL-операторы, способные предложить комплексные логистические решения для клиентов. Усилится тенденция к формированию временных или постоянных альянсов зарубежных и ведущих отечественных логистических операторов [6].

Дискуссионным остается вопрос о перспективах появления на российском рынке сети полноценных 4PL компаний. По мнению некоторых авторов, можно выделить следующие потенциальные возможности для появления таких логистических операторов

- логистический провайдер 3-го уровня развивается до уровня 4PL;

- производитель конечного продукта организует дочернее предприятие по образцу 4PL или переориентирует уже имеющееся дочернее предприятие на решение подобных задач;
- консалтинговое предприятие берет на себя выполнение роли 4PL;
- предприятие, предоставляющее услуги в области информационных технологий, становится 4PL;
- совместное предприятие из простого партнера по цепочке поставок становится 4PL [8].

Наиболее перспективным является эволюция логистического провайдера 3-го уровня. Зачастую наряду с планированием собственных маршрутов эти предприятия выполняют для своих клиентов такие задачи, как планирование использования транспорта, управление складом и запасами, а также выполняют и другие услуги с образованием добавленной стоимости.

Для повышения эффективности рынка транспортно-логистических услуг и активному использованию в его рамках принципов аутсорсинга необходимо:

- значительные инвестиции в транспортную и логистическую инфраструктуру, состояние и структура которой являются наиболее значимой проблемой в развитии отрасли. Решить эту проблему только с использованием государственных средств не получится. Необходимо широко привлекать для модернизации старой или строительству инфраструктуры частные инвестиции. Эти инвестиции необходимо направлять не в центральные регионы, где уровень развития транспортной и складской инфраструктуры выше среднероссийского, а в регионы Сибири и Урала. По мнению экспертов, так как вектор поставок меняется сегодня в сторону Китая и Азии, то сохранять имеющиеся сейчас в Центральном регионе логистические центры и развивать схему поставок Азия – Москва – Сибирь нелогично и нелогистично. Крупные логистические центры из Москвы и Санкт-Петербурга будут смещаться за Урал, что позволит сделать более эффективным распределение товарных потоков из стран Юго-Восточной Азии [5];

- развитие логистики как интегрированной цепи поставок. Значительный потенциал снижения затрат на логистике лежит в области совершенствования внутренних бизнес-процессов грузоотправителей и развития логистики как интегрированной цепи поставок. Так, согласно данным опроса ведущих зарубежных предприятий из различных отраслей, наиболее значительный потенциал для внутренних улучшений эффективности логистических операций находится в сферах точности прогнозирования, совершенствования процесса планирования продажи операций, а также интегрированного планирования [3];

- создание безбарьерной среды, особенно при международной торговле. В список этих инструментов входят: внедрение системы «единого окна», международная стандартизация данных таможенных организаций, руководство по управлению рисками, единые стандарты безопасности, рекомендации по исследованию и ликвидации «узких мест» в передвижении грузов через границу;

- формирование новых логистических продуктов и решений. В будущем в сферу аутсорсинга будут активно внедряться современные IT-решения, в частности «облачные вычисления». Значительный потенциал для развития рынка аутсорсинговых услуг в сфере логистики лежит в развитии электронной ком-

мерции и обеспечения доставки заказанных товаров потребителям. Так, по предварительным прогнозам аналитиков компании DataInSight, в 2014 г. совокупный объем рынка e-commerce составит 908 млрд р., 660 млрд р. из которых приходится на сегмент B2C [1].

### Список использованной литературы

1. Аликошвили Г. Интегрированные отраслевые решения – требования рынка / Г. Аликошвили // Коммерсант. – 2014. – 24 окт.
2. Елин В. А. Куда стремиться логистический аутсорсинг в России / В. А. Елин // Логинфо. – 2014. – № 3. – С. 83–91.
3. Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала [Электронный ресурс] / М. Волков [и др.]. – Режим доступа: <http://www.bcg.ru/documents/file158550.pdf>.
4. Мещерякова Н. Н. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности логистических систем : дис. ... кан. экон. наук : 08.00.05 / Н. Н. Мещерякова. – Иркутск, 2010. – 198 с.
5. Михайлов А. Меняем точки притяжения / А. Михайлов // Коммерсант. – 2014. – 24 окт.
6. Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/reviews/transport2013>.
7. Основы логистики / под. ред. В. В.Щербакова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.
8. Титюхин Н. Быть ли в России 4PL провайдером? [Электронный ресурс] / Н. Титюхин. – Режим доступа: <http://loginfo.ru/issue/108/1144>.
9. Черкесов А. Г. Аутсорсинг логистических услуг в мировой практике ведения бизнеса [Электронный ресурс] / А. Г. Черкесов. – Режим доступа: <http://alcherkesov.narod.ru/teachers/logistics/LogisticsOutsourcing.doc>.

### Информация об авторе

*Холмовский Станислав Геннадьевич* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры логистики и коммерции, Байкальский государственный университет экономики и права, 664047, г. Иркутск, ул. Байкальская, 105, e-mail: [kflik@isea.ru](mailto:kflik@isea.ru).

### Author

*Kholmovski Stanislav Gennadievich* – candidate of economic sciences, associate professor, Department of logistic and commerce, Baikal State University of Economics and Law, 105, Baikalskaya str. City of Irkutsk, 664047, e-mail: [kflik@isea.ru](mailto:kflik@isea.ru).