

УДК 338.27

**С.Ю. Ившин**

**АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА  
РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

**S.Iu. Ivshin**

**AN ANALYSIS OF THE USE OF OUTSOURCING  
BY THE RUSSIAN ENTERPRISES**

---

Рассмотрены основные типы стратегий логистического аутсорсинга. Приведены данные исследований по использованию аутсорсинга в России. Особое внимание уделяется отраслевым аспектам внедрения приемов логистического аутсорсинга в целлюлозно-бумажной промышленности.

АУТСОРСИНГ; ЛОГИСТИКА; ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АУТСОРСИНГ; БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ; БИЗНЕС-ФУНКЦИИ.

Considered are the main types of strategies of logistics outsourcing. Analyzed the studies on the use outsourcing in Russia. Special attention is paid to aspects of implementation of techniques of logistics outsourcing in pulp and paper industry.

OUTSOURCING; LOGISTICS; LOGISTICS OUTSOURCING; BUSINESS PROCESSES; BUSINESS FUNCTIONS.

---

Использование логистического аутсорсинга связано с развитием концепции интегрированной логистики, формирующей подходы к непосредственному внедрению аутсорсинга на предприятии.

В настоящее время на отечественном рынке различают два противоположных взгляда на логистику: первый — логистика ограничена только складированием и транспортировкой, второй — логистика включает управление всей цепью поставок. Эти точки зрения оказывают непосредственное влияние на выполнение логистических функций и процессов на предприятии и, следовательно, на уровень использования логистического аутсорсинга.

Рассматривая вопросы использования логистики в управлении фирмой, немецкие ученые С. Куммер и Й. Вебер выделяют три основных направления [7, с. 88]:

- организация логистики в материальных потоках;
- организация логистики в конкретных операциях;
- организация логистики в управлении компанией.

Первая концепция сводится к тому, что к сфере логистики относятся подразделения, взаимосвязанные с движением матери-

альных потоков, акцент делается на отдельных логистических функциях, характерных для данного потока. В этом случае зачастую создается специализированное логистическое подразделение, которое берет на себя вопросы прогнозирования и планирования движения материальных потоков, размещение складов, контроллинг, сервисное обслуживание, а также управление логистическими затратами.

Согласно второй концепции осуществление логистических операций происходит на уровне отдельных, уже существующих организационных подразделений предприятия. Отсюда следует, что основное внимание уделяется логистическим функциям и операциям данного подразделения.

В третьей концепции акцент делается на участии логистики в управлении фирмой с учетом того, что охватывается полностью весь логистический бизнес-процесс, т. е. совокупность функций и операций, направляющих ресурсы компании (при управлении материальными и сопутствующими потоками) на достижение результата, устанавливаемого стратегией фирмы [9, с. 935]. Наряду с этим осуществляется формирование управления материальным потоком на протяжении

всей цепи поставки с учетом снабжения, производства, а также сбыта продукции. Говоря иначе, создание логистической системы происходит с учетом управления всеми потоками, сопутствующими основному материальному потоку.

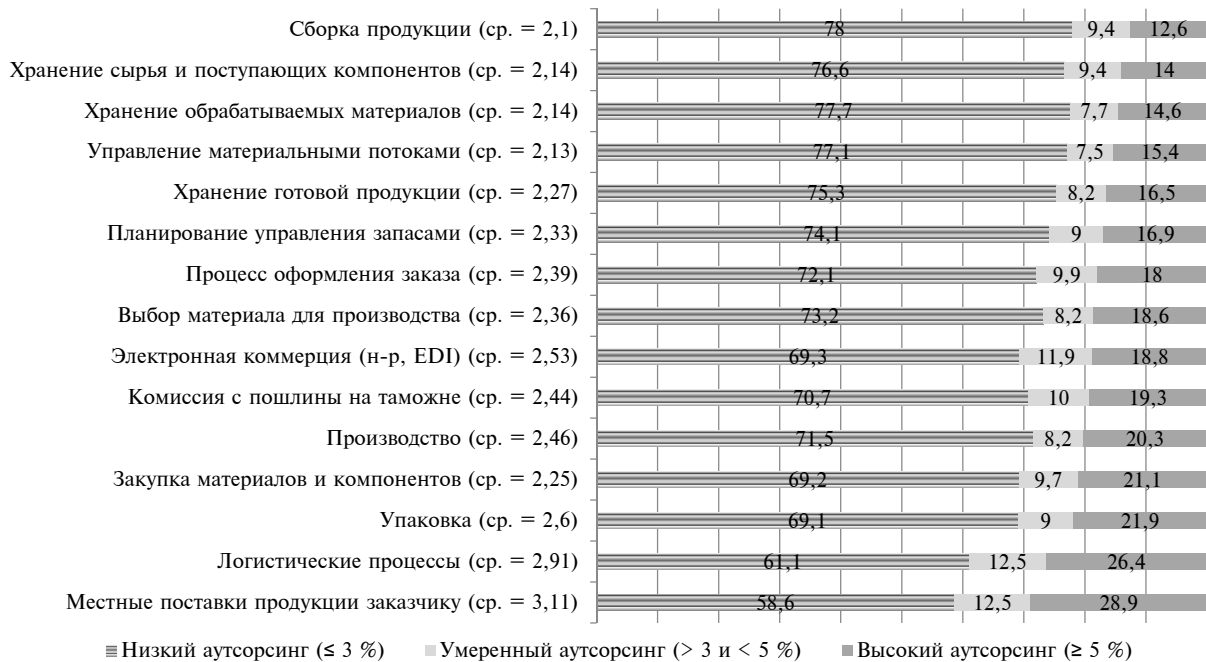
Тем не менее, стоит отметить, что единого способа организации логистики на предприятии не существует, в результате чего нет единого подхода и к использованию логистического аутсорсинга, что, в свою очередь, подтверждают исследования и практика разных стран.

Одной из актуальных проблем при использовании аутсорсинга является, по-прежнему, поиск путей оптимального сочетания централизации и децентрализации в деятельности компании. Как показывает практика, чаще всего встречается смешанная форма управления при использовании аутсорсинга, совмещающая положительные аспекты централизации и децентрализации логистической деятельности предприятия.

Использование аутсорсинга можно разделить на два направления:

- передача отдельных логистических операций или функций существующих отделов предприятия;
- комплексная передача логистического бизнес-процесса предприятия.

В отчете Центра международной логистики и управления цепями поставок «Дойче Бан» и ОАО «Российские железные дороги» приведены результаты исследования использования аутсорсинга на 780 российских предприятиях с числом занятых не менее 100 чел. Опрошенные компании представляли все важнейшие отрасли обрабатывающей промышленности России и всю территорию страны, поскольку расположены во всех федеральных округах России. В отчете рассмотрены вопросы использования аутсорсинга логистических процессов производителями — резидентами России. Респонденты оценивали уровень/степень использования аутсорсинга по 15-ти разным процессам из сферы логистики по 7-балльной шкале: от 1 — «низкий уровень аутсорсинга», до 7 — «высокий уровень аутсорсинга». В качестве дефиниции термина «аутсорсинг» респондентам была предложена следующая трактовка: «передача процессов или функций из цепи поставок другой компании (или агенту) с целью их выполнения для вас». Это общее определение должно было показать респондентам, что главным является решение «делать самому или покупать». Если процесс выполнялся самой компанией, уровень аутсорсинга (или контрактной логистики) по этому процессу считался низким [6].



Использование аутсорсинга по видам деятельности

Рисунок показывает средний уровень использования аутсорсинга для каждого процесса или функции и распределение ответов «низкий», «средний» и «высокий». Самую низкую степень использования аутсорсинга имеют процессы сборки продукции (в среднем 2,1). Такие функции, как местная доставка продукции клиентам (в среднем 3,11), логистические процессы (2,91), упаковка (2,6), электронная коммерция (2,53), имели наивысший уровень использования аутсорсинга. Средний показатель уровня аутсорсинга по всем 15 функциям составил 2,44 с медианой 1,86. Это означает, что по меньшей мере половина выборки имеет среднюю оценку аутсорсинга ниже этого значения.

На рисунке приведено также распределение удельных весов предприятий с низким, средним и высоким уровнями использования аутсорсинга. Они имеют значение от низкого 12,6 % (сборка продукции), до высокого 28,9 % (местная доставка продукции клиентам). Среднее значение уровня аутсорсинга по функциям и небольшая доля «масштабного» аутсорсинга по функциям могут свидетельствовать об относительно низком уровне аутсорсинга в России, однако уровень контрактной логистики и аутсорсинга на отечественных предприятиях аналогичен их уровню на предприятиях в развитых странах.

Этот вывод подтверждают и данные официальной статистики. В табл. 1 приведены данные о внедрении новых или измененных организационных структур и об использова-

нии аутсорсинга на промышленных предприятиях в целом и предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности (ЦБП) в частности. К сожалению, официальная статистика, начиная с 2012 г., не ведет учет инноваций этого типа, что усложняет оценку уровня развития логистического аутсорсинга. Однако принимая во внимание открытые данные по таким инновациям до 2010 г., следует полагать, что не менее 30% предприятий целлюлозно-бумажной отрасли активно продолжают внедрять приемы логистического аутсорсинга. Причем, такая активность соответствует величине среднестатистического показателя инновационно-логистического поведения предприятий в сфере обрабатывающего производства. На аутсорсинг в ЦБП, в первую очередь и в наибольшем объеме, передаются процессы транспортировки сырья, материалов и готовой продукции. На эти процессы приходится и львиная доля в составе общих логистических затрат. Так, если на отечественных целлюлозно-бумажных предприятиях общие логистические затраты составляют в среднем 15–23 % в стоимости реализованной продукции, доля транспортных издержек в их составе достигает отметки в 75 %.

На аутсорсинг на целлюлозно-бумажных предприятиях переводились и другие виды деятельности: непромышленная сфера, ремонт оборудования, информационные технологии, проведение маркетинговых исследований, в отдельные обособленные структуры выделяли и службы закупок.

Таблица 1

**Организационные инновации, осуществляемые промышленными предприятиями в 2007–2010 гг. (в общем числе организаций, имеющих организационные инновации в течение последних трех лет) [11]**

Тип организационной инновации	Удельный вес предприятий, %							
	2007		2008		2009		2010	
	I	II	I	II	I	II	I	II
Внедрение новых или измененных организационных структур	59,6	59,3	56,8	54,2	56,9	48,8	54,9	55,6
Передача функций и бизнес-процессов стратегическому подрядчику (аутсорсинг)	26,6	25,9	26,6	25,0	29,3	22,0	31,3	30,6

**Примечание.** I – по всем организациям добывающих, обрабатывающих производств, по производству и распределению электроэнергии, газа и воды; II – целлюлозно-бумажные предприятия, издательства и полиграфические предприятия.



Однако некоторые виды аутсорсинга показали свою неэффективность, рост рисков для предприятий, чаще всего, градообразующих. Практика показала, что обращение к аутсорсингу несет не только новые и зачастую неуправляемые риски, но и создает угрозу экономической безопасности целлюлозно-бумажным предприятиям, так как в этом случае возможно снижение устойчивости их логистических систем. В частности, предприятия почувствовали на себе, что ставка на аутсорсинг может ослабить их позиции по причинам следующего характера:

- внешние исполнители, которым предприятиями были переданы неосновные бизнес-процессы, в том числе логистические, с течением времени начинали переключаться на других потребителей или менять хозяйственный профиль;

- затраты на контроль за исполнением логистических аутсорсинговых услуг, предоставляемых внешними исполнителями, превышали расходы на административный контроль.

Использование логистического аутсорсинга включает структурирование всех функций и бизнес-процессов, оценку потенциала дальнейшего развития со стороны стратегических интересов фирмы за счет собственных сил или третьей стороны.

Для структурирования возможно применение декомпозиционного анализа при моделировании бизнес-процессов в связке взаимодействия «заказчик – аутсорсер». По мнению В.В. Дыбской и В.И. Сергеева, *декомпозиционный анализ логистической системы* – это создание структуры логистической системы предприятия через выделение основного, функционального и обеспечивающего компонентов логистической системы в совокупности с целью анализа и закрепления за ними логистических операций (функций) для осуществления управленческой роли достижения целей звеньев всей системы [9, с. 150].

Декомпозиционный анализ позволяет решить одну из наиболее важных задач – формирование иерархии управленческих функций (планирование, координация, организация, контроль) в логистической системе и закрепление соответствующих функций за конкретными отделами и специалистами.

Как следствие, построение оптимальной организационной структуры управления в цепочке «заказчик – аутсорсер», которое идет в двух направлениях:

- организация совместной текущей деятельности (интеграция культур и процессов);
- организация механизма взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Целью организационной структуры управления взаимодействием является построение структуры фирмы, максимально эффективно способствующей достижению бизнес-решений с точки зрения реализации стратегии логистического аутсорсинга. При этом организационная структура управления взаимодействием при логистическом аутсорсинге понимается, прежде всего, в управленческом смысле, где элементами структуры являются центры ответственности юридически независимых друг от друга лиц, но регулируемых рамками договора. А под центром ответственности в теории организации следует понимать организационную единицу, возглавляемую лицом или группой ответственных лиц, которые принимают решение по вопросам закупки, реализации, управлению ассортиментной политикой, ценообразованию, управлению логистическими операциями, связанными с функционированием бизнес-единицы, и разумно управляющих капиталом [8, с. 10].

Важнейшим моментом при этом выступает определение в фирме «центров изменений». Структурирование, в свою очередь, дает возможность правильно выбрать взаимосвязанные функции и бизнес-процессы, которые могут быть вынесены за пределы предприятия без ущерба для его стратегической позиции, чему, по мнению Б.А. Аникина, способствует точное описание процесса и используемых ресурсов, необходимость постоянного совершенствования и, безусловно, оценка эффективности процесса [2, с. 100].

Помимо этого, структурирование и описание бизнес-процессов существенно понижают риски аутсорсинга. Считается, что чем выше уровень стандартизации, тем проще и быстрее можно найти на рынке организацию, предлагающую аналогичные услуги [2, с. 101].

Таблица 2

**Этапы структурирования бизнеса по видам деятельности**

Этап	Основная цель	Основной эффект
1. Стратегия трансформации бизнеса	Определить наиболее эффективный маршрут разделения бизнеса компании по основным видам деятельности с выделением непрофильной деятельности	Удачная стратегия определяет успех проекта и уровень рисков на каждом из его этапов
2. Разделение прежней структуры подразделений бизнеса по видам деятельности	Подготовить подразделения прежней структуры бизнеса для консолидации в рамках каждого вида деятельности	В рамках подразделений прежней структуры обособлен каждый вид деятельности
3. Формирование бизнес – единиц по основным видам деятельности	Создать крупные образования по основным видам деятельности, подготовить почву для повышения устойчивости, роста капитализации, диверсификации и т. п.	В рамках бизнеса сформированы крупные бизнес-единицы по видам деятельности
4. Формирование модели управления бизнес – единицами по основной деятельности	Сформировать модель управления бизнес-единицами по основному виду деятельности	Оптимизирована работа по основным видам деятельности
5. Трансформация вспомогательных видов деятельности	Осуществить трансформацию вспомогательных видов деятельности с учетом хода структурирования основного бизнеса	Фокусировка бизнес-единиц по основному направлению за счет оптимизации производства вспомогательных видов деятельности

Для уменьшения рисков перевода на аутсорсинг следует провести тщательный анализ всех функций и бизнес-процессов с точки зрения стратегических интересов компании, включающий их описание и структурирование [4, с. 101].

Е. Аксенов и И. Альтшулер выделяют пять этапов структурирования бизнеса по видам деятельности при использовании аутсорсинга [1, с. 66] (табл. 2).

Данные, приведенные в табл. 2, показывают, как структурирование позволяет дать оценку каждому бизнес-процессу со стороны целесообразности и способа управления, а также выбора одной из стратегий логистического аутсорсинга.

Б.А. Аникин, В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, Т.А. Родкина, выделяя свойственные черты стратегии логистического аутсорсинга, считают, что встраивание в общую стратегию фирмы имеет отношение к изменению структуры компании. Однако формирование, идентификация, реинжиниринг, а также инсталляция сложившихся моделей служат основой построения организационной структуры управления коммуникацией компаний [9, 10].

Структурирование логистических бизнес-процессов, а также их дальнейшее определение в логистической системе благоприятно для совершенствования организационной структуры управления, которая должна рационально функционировать при взаимодействии аутсорсера и заказчика и, наконец, для последующего контроля параметров действий, чтобы способствовать мгновенной реакции на изменения внутренней и внешней среды [7, с. 97].

При этом большое значение для оценки эффективности перевода на аутсорсинг, а также взаимодействия аутсорсера и заказчика имеет правильно поставленная система управленческого учета. Управленческий учет при использовании логистического аутсорсинга должен строиться на решении следующих основополагающих задач [3]:

- дифференциация и детализация как финансовых, так и нефинансовых показателей по необходимым параметрам;
- создание методов и моделей анализа и контроля показателей деятельности, методик ранжирования показателей и структурного анализа;

- внедрение системы сбалансированных показателей деятельности, направленной на достижение целей стратегии логистического аутсорсинга;

- планирование и организация учета по центрам ответственности, прибыли и затрат;

- анализ, регулирование, а также устранение отклонений фактических значений показателей от плановых;

- автоматизация документооборота;

- генерирование отчетных форм.

В результате постановки управленческого учета необходимо сформировать систему показателей для оценки эффективности аутсорсинговых процессов. В дальнейшем деятельность должна быть сконцентрирована на процессе контроля и анализа осуществляемых процессов.

*Контроллингу следует уделить особое внимание*, поскольку он требует постоянного мониторинга и оценки структуры взаимодействия с точки зрения соответствия основной цели. В общем смысле В.В. Дыбская и В.И. Сергеев трактуют контроллинг логистической системы как сферу деятельности собственников компании или топ-менеджмента, включающую в себя процесс обработки данных (подготовку, сбор, переадресацию финансовой, производственной и прочей учетной информации), планирование, ориентированное на общую цель, а также контроль достижения цели и принятие управленческого решения [9, с. 784].

Из определения можно понять, что для использования инструментов контроллинга в рамках реализации стратегии логистического аутсорсинга зачастую нужна перестройка планирования, учета и экономического анализа на предприятии. Необходимо понимать, что контроллинг эффективен в том случае, если имеется учет реальных результатов и возможностей фирмы [9, с. 784]. Таким образом, необходимым элементом контроллинга является формирование и ведение базы дан-

ных для управления по отклонениям и для поиска альтернативных оптимизационных решений. При этом контроллинг объединяет планирование, регулирование, учет, информационную поддержку бизнес-процессов в единую самоорганизующуюся систему.

В целом контроллинг направлен на ликвидацию слабых мест в функционировании предприятия, регулировании деятельности системы сбалансированных показателей, а также на достижение положительных результатов фирмы в пределах реализуемой стратегии при использовании в качестве основного инструмента анализа [9, с. 784; 5, с. 20].

При этом критерии оценки могут быть применимы при условии использования логистического аутсорсинга интенсификации бизнеса, когда при реализации стратегии обратного логистического аутсорсинга, а также стратегии логистического аутсорсинга диверсификации бизнеса необходимы расширенные критерии оценки, учитывающие стоимость капитала, экономическую выгоду от деятельности направлений, которые все чаще применяются и являются стабильным и надежным способом анализа ценности бизнеса и тем механизмом измерения влияния альтернативных стратегий и вариантов инвестиций на саму ценность компании в совокупности [7].

Таким образом, для того чтобы обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет использования аутсорсинга, необходимо подходить к такой структуризации с точки зрения системы взаимосвязанных бизнес-процессов, которые направлены на достижение тактических, стратегических, а также оперативных целей логистической системы в совокупности.

При этом эффективность логистического аутсорсинга будет напрямую зависеть от ряда факторов, основные из которых – изменение структуры затрат организации, сокращение общих затрат, повышение качества обслуживания и рост стоимости бизнеса.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Рейнжиниринг бизнес-процессов. М.: Экспо, 2005. 592 с.

2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента:

учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2006, 288 с.

3. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2003. 280 с.

4. **Аксенов Е., Альтшулер И.** Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. СПб.: Питер, 2009. 464 с.
5. **Бураков В.И., Мещерякова Н.Н.** Опыт оценки эффективности логистического подхода // Проблемы и перспективы развития экономики региона: сб. науч. тр. Ч. 1. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2006. С. 19–22.
6. **Джермейн Р., Гюнтер А.** Контрактная логистика и аутсорсинг в России: отчет Центра международной логистики и управления цепями поставок «Дойче Бан» и ОАО «Российские железные дороги» / Центр международной логистики и управления цепями поставок имени АО «Немецкая железная дорога, транспортные сети и логистика» и ОАО «Российские железные дороги». СПб.: Высш. шк. менеджм. СПбГУ, 2012. 34 с.
7. **Кадникова Н.Н.** Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности логистических систем оптовых торговых предприятий: дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2012.
8. **Карпов А.** Стратегия от разработки до реализации // Жук. 2006. 03(58). С. 9–14.
9. **Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлингова А.Н.** Логистика / под ред. В.И. Сергеева. М.: Эксмо, 2008. 944 с.
10. Логистика: учебник / под ред. Б.А. Аникина. 3-е изд. М.: Инфра-М, 2004. 368 с.
11. Российский статистический ежегодник. 2011: стат. сб. М.: Росстат, 2011.

## REFERENCES

1. **Abdikeyev N.M., Dan'ko T.P., P'demenov C.B., Kiselev A.D.** Reinzhiniring biznes-protsessov. M.: Ekspo, 2005. 592 s. (rus)
2. **Anikin B.A., Rudaia I.L.** Aytorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta: Uchebnoe posobie. M.: Infra-M, 2006, 288 s. (rus)
3. **Anikin B.A.** Aytorsing: sozdanie vysokoeffektivnykh i konkurentosposobnykh organizatsii: uchebnoe posobie. M.: Infra-M, 2003. 280 s. (rus)
4. **Aksenov E., Al'tshuler I.** Aytorsing: 10 zapovedei i 21 instrument. SPb.: Piter, 2009. 464 s. (rus)
5. **Burakov V.I., Meshcheriakova N.N.** Opyt otsenki effektivnosti logisticheskogo podkhoda. *Problemy i perspektivy razvitiia ekonomiki regiona: sbornik nauchnykh trudov.* Ch. 1. Irkutsk: Izd-vo BГУEP, 2006. S. 19–22. (rus)
6. **Dzhermein R., Giunter A.** Kontraktnaia logistika i aytorsing v Rossii: otchet Tsentra mezhdunarodnoi logistiki i upravleniia tsepiami postavok «Doiche Ban» i ОАО «Rossiiskie zheleznye dorogi». Tsentr mezhdunarodnoi logistiki i upravleniia tsepiami postavok imeni АО «Nemetskaia zheleznaia doroga, transportnye seti i logistika» i ОАО «Rossiiskie zheleznye dorogi». SPb.: Vyssh. shk. Menedzhm. SPbGU, 2012. 34 s. (rus)
7. **Kadnikova N.N.** Aytorsing kak instrument povysheniia effektivnosti logisticheskikh sistem optovykh torgovykh predpriatii: dis. ... kand. ekon. nauk. Irkutsk, 2012. (rus)
8. **Karpov A.** Strategiiia ot razrabotki do realizatsii. *Zhuk.* 2006. 03(58). S. 9–14. (rus)
9. **Dybskaia V.V., Zaitsev E.I., Sergeev V.I., Sterlingova A.N.** Logistika. Pod red. V.I. Sergeeva. M.: Eksmo, 2008. 944 s. (rus)
10. Логистика: учебник. Pod red. B.A. Anikina. 3-e izd. M.: Infra-M, 2004. 368 s. (rus)
11. Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik. 2011: stat. sb. M.: Rosstat, 2011. (rus)

---

**ИВШИН Станислав Юрьевич** – ассистент кафедры «Маркетинг и логистика» факультета экономики и менеджмента Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров.

198095, ул. Ивана Черных, д. 4, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: i943-54-43@yandex.ru

**IVSHIN Stanislav Iu.** – Saint-Petersburg State Technological University of Plant Polymers.

198095. Ivana Chernykh str. 4. St. Petersburg. Russia. E-mail: i943-54-43@yandex.ru

---