Петрова А.В., Бекреев М.А.

Логистический аутсорсинг: критерии выбора аутсорсера

*Уральский государственный университет путей сообщения
(Россия, Екатеринбург)*

doi: 10.18411/lj-09-2019-93

idsp: ljournal-09-2019-93

Аннотация

В современных условиях для многих предприятий актуальным вопросом является поиск и выбор партнеров в сфере логистических услуг. Одним из востребованных направлений логистических услуг в настоящее время является логистический аутсорсинг. С помощью логистического аутсорсинга предприятие может повысить свою экономическую эффективность и конкурентоспособность на рынке. При выборе аутсорсера возникает вопрос о критериях выбора, так как для каждого предприятия должны быть учтены свои особенности, которые нужно учитывать для принятия управленческого решения. В статье представлены расчеты по выбору логистического аутсорсера согласно выбранной методике.

Ключевые слова: логистический аутсорсинг, эффективность, аутсорсер, критерии выбора аутсорсера.

Abstract

In modern conditions, for many enterprises, the actual issue is the search and selection of partners in the field of logistics services. One of the popular areas of logistics services is currently logistics outsourcing. With the help of logistics outsourcing, the company can improve its economic efficiency and competitiveness in the market. When choosing an outsourcer, the question arises about the selection criteria, since each enterprise must take into account its own characteristics, which must be taken into account for making a management decision. The article presents calculations on the choice of logistics outsourcer according to the chosen method.

Key words: logistics outsourcing, efficiency, outsourcer, criteria for choosing an outsourcer.

Логистический аутсорсинг набирает все большую популярность, в связи с тем, что доказал свою экономическую эффективность при осуществлении перевозок различными видами транспорта. В статье приводится поэтапная оценка и выбор логистического аутсорсера для предприятия «М», функционирующего на рынке упаковочных материалов, находящегося в Свердловской области. Было выявлено, что большинство клиентов компании являются международными поставщиками товаров народного потребления, такие как «KimberlyClarck» («К»), «Procter&Gamble», «Heineken» и пр., В основном они находятся в Москве и Московской области. У каждого из клиентов есть определенные требования и определенные условия, к которым должно адаптироваться предприятию. Основным недостатком предприятия «М», является то, что географически оно расположено отдаленно от своих основных клиентов, что ведет к проблемам с доставкой продукции. Для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке гибкой полимерной упаковки, предложим рассмотреть логистический аутсорсинг.

Для примера, рассмотрим контракт и взаимодействие предприятия и его клиента «К», которое является международной корпорацией, производящей продукцию для личной, профессиональной и промышленной гигиены. Объем потребляемой упаковки, произведенной «М», в месяц около 150 т/месяц, что составляет около 25 % от общего производства.

Предприятие может сформировать требование к логистическому провайдеру, которые представлены в таблице 1, которому они смогут передать функции транспортной логистике на аутсорсинг.

Таблица 1

Требования к логистическому провайдеру

Требование	Комментарий
Местонахождение	Москва и Московская область
Тип склада ответственного хранения	Тип «А»
Наличие малотоннажного транспорта	5-е и 10-е автотранспортные средства
Оптимальный прайс на услуги кросс-докинга	Прайс должен быть конкурентоспособным
Полный цикл услуг, включающий транспортировку, таможенную логистику, складские операции, услуги добавленной стоимости	
Решение юридических вопросов за счет заключения договора	Договор на условиях предприятия
Высокий уровень сервиса	Четкое ведение документации, согласно стандартам компании; поддержание ИТ-условий предприятия; ведение отчета в системе 1С предприятия

На основании вышеизложенного, предприятие «М» выбрало двух основных поставщиков – это предприятие «Т» и предприятие «Н».

Наиболее полно дающей объективную оценку, на наш взгляд, является модель И.Д. Котлярова, в которой выбор логистического провайдера осуществляется с учетом риска [3]. По мнению И.Д. Котлярова, с точки зрения надежности логистического провайдера для аутсорсинга, характерны два основных риска: риск отказа аутсорсера от сотрудничества на оговоренных условиях, риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемые характеристики процесса [3].

В данной модели автором предложена оценка надежности компании-аутсорсера добросовестности (R) и способности обеспечить требуемые значения i -й характеристики (A_i).

Добросовестность логистического аутсорсера можно оценить с помощью формулы (1):

$$R_j = 1 - r_j, \quad (1)$$

где R – добросовестность j -го аутсорсера;

r_j – значение риска отказа j -го аутсорсера от сотрудничества на оговоренных условиях.

Данный вид риска может быть оценен экспертным путем, или по шкале, предложенной И.Д. Котляровым, которая продемонстрировано в таблице 2.

Таблица 2

Шкала оценки риска недобросовестного поведения аутсорсера [4].

Значение риска, r	Описание	Признаки
0	Абсолютно надежный провайдер	большой опыт выполнения данного бизнес-процесса; безупречная рыночная репутация; большой портфель заказчиков; в портфеле преобладают фирмы с признанными брендами, дорожащие своей репутацией.
0,2	Надежный провайдер	хорошая рыночная репутация (только положительные отзывы с малым количеством замечаний); в портфеле заказчиков представлены фирмы с признанными брендами, дорожащие своей репутацией (в целом отзывающиеся об этом аутсорсере положительно); достаточный опыт выполнения данного бизнес-процесса.
0,4	Сравнительно надежный провайдер	умеренный опыт выполнения данного бизнес-процесса; к услугам провайдера иногда обращаются фирмы с рыночной репутацией; преобладают положительные отзывы.

0,6	Сравнительно ненадежный провайдер	малый опыт выполнения данного бизнес-процесса; положительные и отрицательные отзывы распределены примерно поровну.
0,8	Ненадежный провайдер	преобладают негативные отзывы; отсутствует опыт выполнения данного бизнес-процесса; портфель заказчиков состоит из малоизвестных фирм; у аутсорсера имеются проблемы с оплатой своих финансовых обязательств.
1	Абсолютно ненадежный провайдер	отсутствие собственных технологических и иных компетенций, необходимых для выполнения данного бизнес-процесса; отсутствие опыта выполнения данного и смежных бизнес-процессов; отсутствие текущих заказчиков; отсутствие отзывов о качестве работы; демпинг; аутсорсер проходит процедуру банкротства.

Вероятность того, что аутсорсер сможет обеспечить требуемое значение i -й характеристики, рассчитывается по формуле (2):

$$A_i = 1 - B_i, \quad (2)$$

где B_i – значение риска неспособности аутсорсера обеспечить требуемое значение i -й характеристики.

Для оценки риска неспособности обеспечить требуемое значение i -й характеристики И.Д. Котляров предлагает ввести следующие дополнительные параметры:

Y_i – минимальное приемлемое значение i -го показателя, описывающего процесс, переданный на аутсорсинг;

y_i – среднее значение i -го показателя, достигаемое аутсорсером;

s_i – поправочный множитель, с помощью которого учитывается возможность отклонения величины y_i в сторону ухудшения, принимает значения от 0 до 1, по формуле (3) (если производились измерения качества выполнения аутсорсером определенного процесса):

$$s_i = \frac{y_i - y_{pes}}{y_i}, \quad (3)$$

где y_{pes} – наихудшее измеренное значение i -го показателя.

В таком случае риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемое значение Y_i -го показателя может быть рассчитан по следующей формуле (4):

$$B_i = \frac{Y_i - y_i(1 - s_i)}{Y_i}. \quad (4)$$

Отбор компании-аутсорсера происходит на основе рассчитанных параметров R_j и A_{ij} . Предпочтение отдается той компании, для которой выполняются следующие условия:

$$\begin{cases} R \geq R_{\min}, \\ A_i \geq A_i^{\min}, \end{cases} i \in (1, n), \quad (5)$$

где $A_i^{\min}$ – наименьшее приемлемое для заказчика значение вероятности достижения аутсорсером целевого значения Y_i ;

$R_{\min}$ – наименьшее приемлемое для заказчика значение показателя добросовестности аутсорсера.

Данная методика отражает сущность аутсорсинга в обеспечении достижения фирмой в целом запланированных результатов, дает оценку связанных с компанией-аутсорсером рисков и позволяет выбрать ту компанию-аутсорсера, которая способна обеспечить требуемую степень надежности и приемлемый уровень гарантии того, что необходимые значения показателей будут достигнуты.

Так как предприятие «М», в ходе анализа, выбрало двух основных поставщиков услуг, оценим целесообразность сотрудничества с каждым из них, используя методику И. Д. Котлярова, представленную выше.

Первым поставщиком является компания «Т». Оценим его добросовестность. По шкале оценки риска недобросовестного поведения (таблица 2), компания может быть оценена как надежный провайдер (со значением риска 0,1). У компании хорошая

рыночная репутация, она была основана в Германии более 130 лет назад, предоставляет полный комплекс транспортно-логистических услуг. Сеть концерна насчитывает больше 100 филиалов более чем в 30 странах. Имеет достаточный опыт выполнения данного процесса и клиентами являются известные российские промышленные компании.

Таким образом, добросовестность аутсорсера, по формуле (1), будет равна:

$$R = 1 - 0,1 = 0,9.$$

Рассчитаем риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемые характеристики:

- в качестве i -го показателя, описывающего процесс, выберем сокращение расходов по сравнению с выполнением функции собственными силами;
- минимальное приемлемое значение сокращения расходов (Y_i) установим 10 %;
- в среднем, согласно данным на сайте компании «Т», расходы клиентов компании сокращаются на 15 %, т.е. $y_i = 15$ %;
- наихудшее измеренное значение i -го показателя – 8 %;
- поправочный множитель учета, по формуле (3) возможности отклонения средней величины в сторону отклонения:

$$s_i = \frac{15 - 8}{15} = 0,47.$$

Таким образом, риск неспособности, (формула 4), компании «Т» обеспечить требуемое значение будет следующий:

$$B_i = \frac{10 - 15 \times (1 - 0,47)}{8} = 0,26.$$

Таким образом, вероятность того, что аутсорсер сможет обеспечить сокращение расходов в будущем в размере 10 % рассчитывается по формуле (2):

$$A_i = 1 - 0,26 = 0,74.$$

Допустим, что минимально приемлемое значение надежности ($R_{\min}$) – 0,8; способности обеспечить целевое значение ($A_i^{\min}$) – 0,7.

В таком случае выполняются условия неравенства:

$$\begin{cases} R \geq R_{\min}, \\ A_i \geq A_i^{\min}, \end{cases} i \in (1, n),$$

Вторым поставщиком является компания ООО «Н». По шкале оценки риска недобросовестного поведения (таблица 2), компания может быть оценена как сравнительно надежный провайдер (со значением риска 0,3). У компании достаточно хорошая репутация, она была основана в 2010 году в России. Компания находится в Московской области. Имеет недостаточный опыт выполнения данного процесса, клиентом компании является АО «Вимм-Биль-Данн» и различные малоизвестные фирмы, занимающиеся строительными материалами.

Соответственно добросовестность аутсорсера, по формуле (1), будет равна:

$$R = 1 - 0,3 = 0,7.$$

Далее рассчитаем риск неспособности предприятия-аутсорсера обеспечить требуемые характеристики:

- в качестве i -го показателя, описывающего процесс, выберем сокращение расходов по сравнению с выполнением функции собственными силами;
- минимальное приемлемое значение сокращения расходов (Y_i) установим также 12 %;
- в среднем, согласно данным компании «Н», расходы клиентов компании сокращаются на 10 %, т.е. $y_i = 10$ %;
- наихудшее измеренное значение i -го показателя – 9 %;
- поправочный множитель учета, по формуле (3) возможности отклонения средней величины в сторону отклонения:

$$s_i = \frac{10 - 9}{10} = 0,1.$$

Соответственно риск неспособности, согласно формуле (4), предприятия обеспечить требуемое значение будет следующий:

$$B_i = \frac{12 - 10 \times (1 - 0,1)}{12} = 0,25.$$

Вероятность того, что аутсорсер сможет обеспечить сокращение расходов в будущем в размере 15 % рассчитывается следующим образом, по формуле (2):

$$A_i = 1 - 0,25 = 0,75.$$

Предположим, что минимально приемлемое значение надежности ($R_{\min}$) – 0,5; способности обеспечить целевое значение ($A_i^{\min}$) – 0,6.

В таком случае не выполняются условия неравенства:

$$\begin{cases} R \geq R_{\min}, \\ A_i \geq A_i^{\min}, \end{cases} i \in (1, n).$$

На основе проведенных расчетов, можно сделать вывод о том, что сотрудничество с компанией «Н» будет более целесообразно, чем с компанией «Т». Вероятность того, что аутсорсер «Т» сможет обеспечить требуемое значение обозначенных характеристики составляет 0,75, а значение аутсорсера «Т» - 0,74. Так же компания «Н» имеет большой опыт работы не только в России, но и в Европейских странах, а также существует на рынке услуг более 100 лет. В портфеле компании «Н» есть много клиентов, которые известны не только на российском рынке, но, и на европейском. К сожалению, в портфеле компании «Т» нет крупных игроков российского рынка, а также срок существования компании на рынке не такой большой как у соперника.

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
2. Котляров И.Д. Оценка рисков сотрудничества с аутсорсером // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2012. № 11. С. 34–37.
3. Котляров И.Д. Проблемы оценки экономического эффекта аутсорсинга // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 6. С. 9–13.
4. Назарова В.В., Юрьева Д.А. Оценка эффективности системы аутсорсинга на предприятии // Вестник НГУЭУ. 2014. № 3. С. 193–208.
5. Широкова А.В. Особенности современного аутсорсинга в логистике. //Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. №1. 2013.

Ханнанов М.М., Хаялеева Ч.С.

Финансовая устойчивость предприятия при реализации долгосрочных инвестиционных проектов

*Казанский государственный аграрный университет
(Россия, Казань)*

doi: 10.18411/lj-09-2019-94

idsp: ljjournal-09-2019-94

Аннотация

В данной статье раскрыты вопросы финансовой устойчивости предприятия при реализации долгосрочных инвестиционных проектов.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, инвестиционный проект, финансовые коэффициенты, риски.