

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**А. Х. Дикинов, Л. В. Хончукаева**

Представленная статья посвящена важной народнохозяйственной проблеме. Достижение высокого уровня конкурентоспособности требует от хозяйствующих субъектов использования новых инструментов управления и развития, которые бы обеспечивали возможность адаптирования к современным условиям функционирования и осуществления своей хозяйственной деятельности наиболее эффективным способом, достигая снижение затрат при сохранении высокого качества товаров и услуг.

В связи с этим в статье конкретизируется понятие аутсорсинга; выявляется роль аутсорсинга как одной из наиболее популярных на современном этапе моделей бизнеса; приводится классификация уровней транспортной логистики как основных ее показателей; дается оценка объема мирового и российского рынков логистического аутсорсинга; рассматривается структура рынка транспортно-логистических услуг.

Переход к аутсорсинговой модели организации деятельности предприятий обусловлен прежде всего тем, что динамическая и неопределенная рыночная среда выдвигает новые управленческие задачи, решение которых требует рыночной реконструкции всех структурных элементов и подсистем управления предприятием с целью непрерывной адаптации к внешним и внутренним изменениям.

Соединение эффективности применения инструментов логистики и тенденции концентрации предприятий на основных видах деятельности предоставляет широкие возможности для развития рынка логистического аутсорсинга и специализированных логистических посредников. В работе приводятся факторы, тормозящие развитие логистического аутсорсинга в Российской Федерации; дается прогноз его развития и экспертная оценка роста. В связи с этим отмечается, что за последние 3 года транспортно-логистический рынок РФ активно расширился (более 19 % ежегодно), причем максимальный темп роста продемонстрировал сегмент экспедирования грузов. Согласно прогнозу экспертов, в ближайшие 10 лет темп роста рынка транспортно-логистических услуг составит около 15 %.

В заключении статьи делается вывод о том, что рост логистического аутсорсинга в РФ должен произойти благодаря нескольким ключевым факторам: росту грузооборота и усложнению логистических цепочек; увеличению доли мультимодальных и интермодальных перевозок и др.

**Ключевые слова:** логистика, аутсорсинг, логистический аутсорсинг, транспортно-логистические услуги, грузоперевозка, грузооборот, экспедирование.

## DEVELOPMENT ISSUES OF LOGISTICAL OUTSOURCING OF TRANSPORT SECTOR IN RUSSIA

**A. Kh. Dikinov, L. V. Honchukaeva**

The presented article is devoted to an important economic issue. Achieving of the high level of competitiveness of economic operators requires the use of new tools of management and development, which would afford the ground for adaptation to modern conditions of operation and the implementation of its activities in the most efficient way, achieving the lower costs while maintaining high quality of goods and services.

In this regard, the article concretizes the concept of outsourcing. Role of outsourcing has been identified as one of the most popular at the present stage of business models. The authors come up with the classification of levels of transport logistics as its main indicators,

© Дикинов А. Х., Хончукаева Л. В., 2014

estimate the global and Russian markets of logistics outsourcing, analyze the structure of the market of transportation and logistics services.

Transition to the outsourcing model of enterprises is due to the fact that the dynamic and uncertain market environment presents the new management challenges, which require a market reconstruction of all structural components and subsystems of business management with a view to continuous adaptation to external and internal changes.

Junction of effectiveness of logistics tools and trends of concentration on core activities provides opportunities for the development of the market of logistics outsourcing and specialized logistics intermediaries. The article names the factors hampering the development of logistics outsourcing in Russia and gives the forecast of development of logistics outsourcing in Russia and expert assessment of its growth.

Evaluating the prospect of the development of logistics outsourcing in Russia, the authors note that in the past three years, the transport and logistics market in Russia is actively growing with rate over 19% annually, with maximum growth rate shown by a segment of freight forwarding. According to experts, in the next 10 years it is expected that the pace of growth of the market of transportation and logistics services will be about 15%.

The authors substantiate the conclusion that the growth of logistics outsourcing in Russia should occur due to several key factors (growth of cargo turnover, and complication of logistic chains; increase the proportion of multimodal and intermodal transport, etc.)

**Keywords:** logistics, outsourcing, logistic outsourcing, transport and logistics services, cargo transportation, goods turnover, forwarding.

При условии активизации конкурентных действий, непредсказуемости внешней среды, увеличения объемов информации, усиления интеграционных процессов и расширения глобальных рыночных границ, успех в конкурентной борьбе определяется наличием у предприятий устойчивых конкурентных преимуществ, поскольку они являются основой конкурентоспособности, привлекательности для партнеров и готовности потребителей к приобретению продукции предприятий.

Отметим, что поддержание или достижение высокого уровня конкурентоспособности требует от предприятий использования новых инструментов, которые способны обеспечивать возможность адаптации к современным условиям функционирования и осуществления своей хозяйственной деятельности наиболее эффективным способом, достигая снижения затрат при сохранении высокого качества товаров и услуг [3, с. 81].

Одной из наиболее популярных на современном этапе моделей бизнеса является аутсорсинг. Делегирование выполнения части своих бизнес-функций дает возможность предприятию сконцентрироваться на приоритетных видах бизнеса и операциях, таким обра-

зом обеспечивая ему конкурентные преимущества. Переход к аутсорсинговой модели организации деятельности предприятий обусловлен прежде всего тем, что динамическая и неопределенная рыночная среда выдвигает новые управленческие задачи, решение которых требует рыночной реконструкции всех структурных элементов и подсистем управления предприятием с целью непрерывной адаптации к внешним и внутренним изменениям [9, с. 131].

Термин *аутсорсинг* является искусственным образованием из частей слов *outside*, *resource* и *using* («использование внешнего источника/ресурса»). Впервые термин был использован американскими менеджерами. Четкого определения понятия *аутсорсинг* не существует, но большинство авторов сходятся в том, что под ним следует понимать передачу организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области [9, с. 82].

Приведенные в табл. 1 трактовки различных авторов иллюстрируют сложившиеся представления о том, что именно является аутсорсингом, и подчеркивают многообразие трактовок термина.

## Содержательное определение аутсорсинга

Автор	Определение
Дж. Б. Хейвуд	Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [12].
С. Ефимова, Т. Пешкова, Н. Коник, С. Рытик	Распределение основных выполняемых функций внутри фирмы. Последняя берет на себя ответственность за функции, которые выполняет лучше других и с наименьшими затратами, а остальные распределяет между субъектами [3].
М. В. Татьянок	Интегрированная форма администрирования предпринимательского бизнеса в условиях развитого разделения предпринимательских функций и повышения требований к профессиональному уровню бизнеса <...>. В основе развития современного аутсорсинга лежит интеграция бизнеса потребителей и провайдеров аутсорсинговых услуг, обладающая коммуникационной, ресурсной, технологической, мотивационной, ценностной и нормативной целостностью [11].
И. Л. Рудая	Современная методология управления в экономических системах, основанная на интеграции основных ресурсов и компетенций организации с ресурсами и компетенциями внешних поставщиков специализированных услуг (аутсорсеров), обеспечивающая достижение синергетического эффекта [7].
Н. А. Межевов	Деятельность материального и нематериального характера, предполагающая принятие от клиента к выполнению части или всех операций (функций) на субподряд, осуществляемая на договорной основе, имеющая конечной целью повышение уровня создаваемой потребительской ценности как самим аутсорсером, так и клиентом [6].

На основании приведенных трактовок сделаем вывод, что под аутсорсингом следует понимать передачу собственных функций, видов деятельности предприятия третьей стороне.

Соединение эффективности применения инструментов логистики и тенденции концентрации предприятий на

основных видах деятельности дает широкие возможности для развития рынка логистического аутсорсинга и специализированных логистических посредников [1]. В качестве примера использования инструментов логистики рассмотрим классификацию и уровни транспортной логистики (табл. 2).

## Уровни транспортной логистики

Тип оператора	Характеристика
First Party Logistics (1PL)	Автономная логистика, все логистические операции выполняет владелец груза.
Second Party Logistics (2PL)	Традиционная логистика, стандартный спектр услуг по транспортировке и управлению складскими помещениями.
Third Party Logistics (3PL)	Контрактная логистика, передача основных логистических функций на аутсорсинг посторонней компании.
Fourth Party Logistics (4PL)	Интегрированная логистика или интеграция всех компаний-участников цепи снабжения. Фактически это процесс планирования, управления и контроля всех логистических процедур одним поставщиком услуг для реализации долгосрочных стратегических целей.
Fifth Party Logistics (5PL)	Интернет-логистика – система планирования, управления и контроля транспортно-логистических процессов полной цепи доставки с помощью информационных систем.

Поскольку в основе данной классификации лежит уровень интеграции оказываемых услуг (от наиболее простых к комплексным), представленные уровни возможно рассматривать также в качестве основных этапов, которые проходит в своем развитии участник рынка транспортно-логистических услуг (ТЛУ). В таком случае доля рынка каждой из групп характеризует степень развитости услуг соответствующего уровня, а соотношение этих долей иллюстрирует уровень развития рынка ТЛУ в стране.

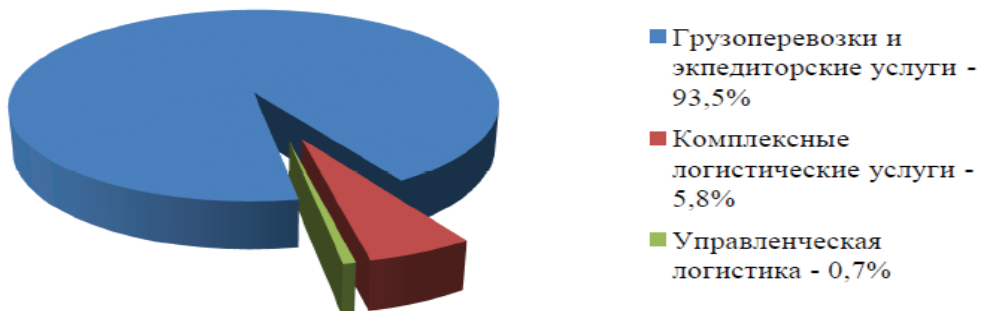
Основным показателем развития транспортной логистики считается доля 3PL компаний на рынке, поскольку данный сегмент в настоящее время является наиболее востребованным и перспективным, считается основой контрактной логистики. 2PL уступает ему в вопросе экономии издержек, позволяя оптимизировать расходы только на отдельных опе-

рациях, а не на протяжении всей транспортной цепочки. Сегмент 4PL развит далеко не во всех странах и характеризуется ограниченным спросом, только со стороны крупнейших производителей, и высокой стоимостью [10, с. 624].

По данным Armstrong & Associates, объем мирового рынка 3PL-услуг в 2013 г. составил 703,8 млрд долл., увеличившись на 8 % по сравнению с 2012 г. [2]. Согласно проведенным исследованиям компании Armstrong & Associates, к лидерам глобальных операторов 3PL относятся такие компании как DHL Supply Chain & Global Forwarding, Kuehne + Nagel, DB Schenker Logistics, Nippon Express Co. Ltd., C.H. Robinson Worldwide (табл. 3). Преобладающие на российском рынке услуги по грузоперевозкам и экспедированию (93,5 %) (рис. 1) определяют преимущественное развитие компаний вида 2PL [12, с. 74].

Рейтинг мировых 3PL операторов в 2013 г.

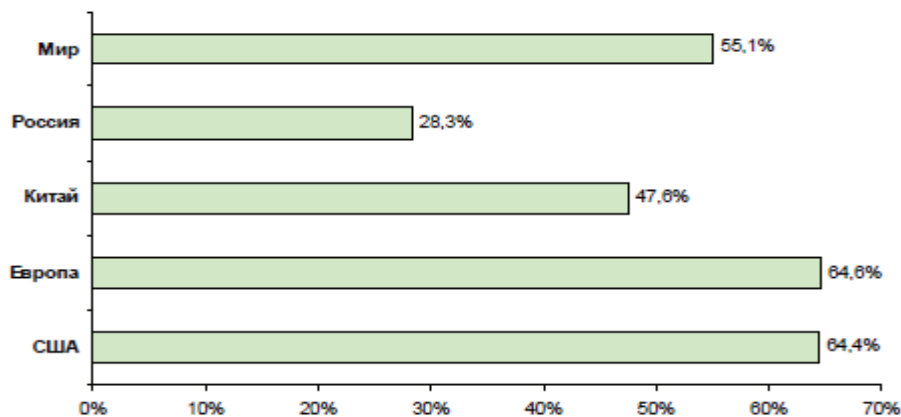
3PL оператор	Валовой доход, млн долл.
DHL Supply Chain & Global Forwarding	31,432
Kuehne + Nagel	22,587
DB Schenker Logistics	19,732
Nippon Express	17,317
C.H. Robinson Worldwide	12,752
CEVA Logistics	8,517
DSV	8,140
Sinotrans	7,738
Panalpina	7,293
SDV (Bolloré Group)	7,263
DACHSER	6,627
Toll Holdings	6,266
Expeditors International of Washington	6,080
Geodis	5,828
UPS Supply Chain Solutions	5,492



Р и с. 1. Структура российского рынка ТЛУ в 2012 г.

Доля базовой услуги транспортировки в России является более высокой, чем в других странах, а доля сервисов 3PL/4PL – более низкой (рис. 2). Это объясняется как активным использованием сырьевых грузов, так и дефицитом качественного предложения со стороны 3PL/4PL

компаний [7, с. 249] Доля логистического аутсорсинга в России оценивается экспертами только в 28 % (среднемировое значение составляет 40–60 %). Объем рынка является относительно небольшим и при определенных условиях может быть значительно расширен [8, с. 44].



Р и с. 1. Логистический аутсорсинг, % транспортно-логистических услуг

Передаваемые на аутсорсинг сервисы в России ограничиваются входящей и исходящей логистикой, в то время как в мире увеличивается доля внутренней логистики и управления запасами. Сле-

дует отметить, что в настоящее время она не превышает 12–14 %, однако этот сегмент обладает положительной динамикой и значительным потенциалом роста (рис. 3).



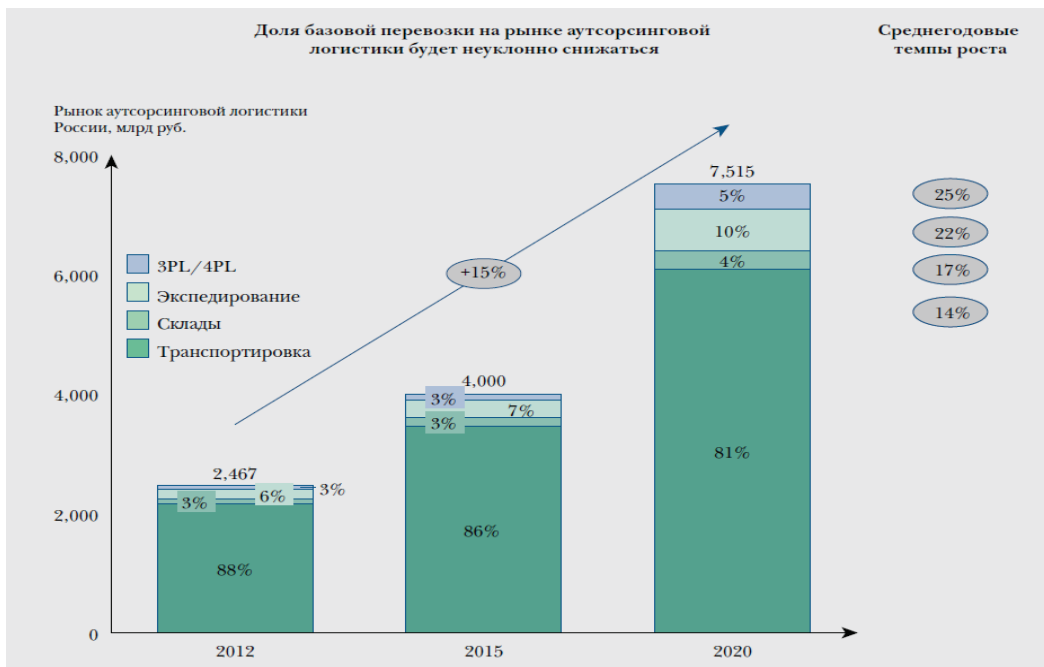
Р и с. 3. Доля аутсорсинга по элементам логистики в мировой практике

Проведенное исследование позволило нам выделить следующие факторы, тормозящие развитие логистического аутсорсинга в России:

- отсталая структура экономики, преобладание сырьевых отраслей;
- большая протяженность территории, нерациональное размещение производств и архаичность организации доставки грузов;
- слабое развитие складской и транспортной инфраструктуры (особенно в регионах);

– низкое качество услуг логистических провайдеров при высокой их стоимости.

Оценивая перспективу развития логистического аутсорсинга в России, необходимо отметить, что в последние 3 года транспортно-логистический рынок России активно расширялся (более 19 % ежегодно), причем максимальный темп роста показал сегмент экспедирования грузов. Согласно прогнозу экспертов, в ближайшие 10 лет темп роста рынка транспортно-логистических услуг составит около 15 % [5, с. 118]



Р и с. 3. Оценка развития рынка логистического аутсорсинга в России на период до 2020 г.

По мнению экспертов, рост логистического аутсорсинга в России должен произойти благодаря нескольким ключевым факторам [4, с. 87]:

- росту грузооборота и усложнению логистических цепочек (в первую очередь в части грузов с высокой добавленной стоимостью);
- увеличению доли мультимодальных и интермодальных перевозок;
- увеличению доли услуг, переданных на аутсорсинг, вследствие переда-

чи транспортно-логистических активов и услуг специализированным компаниям;

- изменению структуры грузооборота, в том числе увеличению доли грузов с высокой добавленной стоимостью с 12 % до 17–20 % в общем объеме перевозки грузов в России (рост грузооборота товаров с высокой добавленной стоимостью вызывает мультипликативный эффект на рынке ТЛУ, поскольку создает дополнительный спрос в сегментах складирования, 3PL и 4PL).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. A&A's Top 50 Global Third-Party Logistics Provider (3PL) List. Armstrong & Associates // [http://www.3plogistics.com/Top\\_50\\_Global\\_3PLs.htm](http://www.3plogistics.com/Top_50_Global_3PLs.htm).
2. Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The World Bank, 2014.
3. **Дикинов, А. А.** Современные приоритеты развития агроэкономики / А. А. Дикинов, А. А. Дикина // «Известия» КБНЦ РАН. – 2014. – № 1 (57). – С. 79–84.
4. **Дикинов, А. Х.** Проблемы социо-эколого-экономической асимметрии уровня развития регионов под влиянием макроэкономических тенденций А. Х. Дикинов, Т. А. Хасиева // Государственное и муниципальное управление : ученые записки СКАГС. – 2014. – № 1. – С. 85–90.
5. Логистика в России : новые пути раскрытия потенциала / М. Волков [и др.] // The Boston Consulting Group. – Апр. 2014. – С. 118.
6. **Межевов, Н. А.** Маркетинговые технологии формирования конкурентных преимуществ в аутсорсинге : автореф. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / Н. А. Межевов. – Москва : Гос. ун-т управления, 2010.
7. **Рудая, И. Л.** Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга : автореф. на соиск. учен. степ. д-ра экон. наук / И. Л. Рудая. – Москва : Гос. ун-т управления, 2009. – С. 249.
8. Рынок транспортно-логистических услуг в 2011–2012 гг. и прогноз до 2015 г. / RBK RES : аналитический обзор. – Москва, 2013. – С. 42–49.
9. **Симонова, Л. Н.** Российский рынок логистического аутсорсинга / Л. Н. Симонова. – Москва, 2011. – С. 131.
10. Современная логистика : 7-е изд. / Дж. Джонсон [и др.] ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2011. – 624 с.
11. **Татьянок, М. В.** Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: автореф. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / М. В. Татьянак. – Москва : Моск. финанс.-промышл. академия, 2008. – С. 82.
12. **Хейвуд, Дж. Б.** Аутсорсинг : в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – Москва : Вильямс, 2011. – С. 74.

*Поступила 20.10.2014 г.*

*Об авторах:*

**Дикинов Андзор Хасанбиевич**, ведущий научный сотрудник отдела «Прогнозирование и устойчивое региональное развитие» ФГБУН «Институт информатики и проблем регионального управления» Кабардино-Балкарского Научного Центра Российской Академии Наук (Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. И. Арманд, д. 37 а), доктор экономических наук, профессор, [dikinovthor@mail.ru](mailto:dikinovthor@mail.ru)

**Хончукаева Лариса Вахаевна**, диспетчер деканата строительного факультета ФГБОУ ВПО «Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М. Д. Миллионщикова» (Чеченская Республика, г. Грозный, пл. Орджоникидзе, д. 100), [larisa6754@mail.ru](mailto:larisa6754@mail.ru)

*Для цитирования:* Дикинов, А. Х. Проблемы развития логистического аутсорсинга транспортной сферы Российской Федерации / А. Х. Дикинов, Л. В. Ханчукаева // Вестник Мордовского университета. – 2014. – № 4. – С. 94–102. DOI: 10.15507/VMU.024.201403.094

## REFERENCES

1. A&A's Top 50 Global Third-Party Logistics Provider (3PL) List. Armstrong & Associates. Available at: [http://www.3plogistics.com/Top\\_50\\_Global\\_3PLs.htm](http://www.3plogistics.com/Top_50_Global_3PLs.htm).
2. Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The World Bank, 2014.



3. Dikinov A. A., Dikinova A. A. Sovremennye priority razvitiya agrojekonomiki [Modern development priorities of agro-economics]. «Izvestija» KBNC RAN – Proceedings of Kabardin-Balkar research center of RAS. 2014, no. 1 (57), pp. 79–84.

4. Dikinov A. H., Hasieva T. A. Problemy socio-jekologo-jekonomicheskoj asimmetrii urovnja razvitiya regionov pod vlijaniem makrojekonomicheskikh tendencij [Issues of social, ecological and economical asymmetry of regions development level under the impact of macroeconomic trends]. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie: uchenye zapiski SKAGS* – State and Municipal Management: scholarly notes of Northern Caucasus Academy of Public Service. 2014, no. 1, pp. 85–90.

5. Volkov M. et al. Logistika v Rossii: novye puti raskrytija potentsiala [Logistics in Russia: new ways to fulfilling of the potential]. The Boston Consulting Group. April. 2014, p. 118.

6. Mezhevov N. A. Marketingovyje tehnologii formirovanija konkurentnyh preimushhestv v outsorsinge: avtoref. na soisk. uchen. step. kand. jekon. nauk [Marketing technologies of shaping of competitive advantage in outsourcing: auto-abstract of Cand. Econ. Sci. Diss.]. Moscow, State University of Management, 2010.

7. Rudaja I. L. Metodologija upravlenija v jekonomicheskikh sistemah na osnove outsorsinga: avtoref. na soisk. uchen. step. d-ra jekon. nauk [Methodology of management in economic systems on the ground of outsourcing: auto-abstract of Doct. Econ. Sci. Diss.]. Moscow, State University of Management, 2009, p. 249.

8. Rynok transportno-logisticheskikh uslug v 2011–2012 gg. i prognoz do 2015 g. // RBK RES : analiticheskij obzor [Market of transport and logistics in the years 2011–2012 and forecast till 2015 // RBK RES: analytical review]. Moscow, 2013, pp. 42–49.

9. Simonova L. N. Rossijskij rynek logisticheskogo outsorsinga [Russian market of logistical outsourcing]. Moscow, 2011, p. 131.

10. Johnson J. et al. Sovremennaja logistika [Contemporary logistics], 7<sup>th</sup> edition, translated from English. Moscow, Williams Publ., 2011, 624 p.

11. Tat'janok M. V. Outsorsing v sisteme obespechenija konkurento-sposobnosti sovremennoj predprinimatel'skoj struktury: avtoref. na soisk. uchen. step. kand. jekon. nauk. [Outsourcing in the system of supplement of competitiveness of a modern enterprise: auto-abstract of Cand. Econ. Sci. Diss.]. Moscow, Synergy University Publ., 2008, p. 82.

12. Heywood J. B. Outsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushhestv [Outsourcing: in pursuit of competitive advantage]. Moscow, Williams Publ., 2011, p. 74.

*About the authors:*

**Dikinov Andzor Khasanbievich**, professor, leading staff scientist of the Department of forecasting and sustainable regional development of the Institute of Computer Science and the Problems of Regional Management of Kabardin-Balkar Scientific Centre of the Russian Academy of Sciences (Kabardino-Balkar Republic, Nal'chik, 37 a I. Armand Str.), Doctor of Sciences degree holder in Economics, [dikinovthor@mail.ru](mailto:dikinovthor@mail.ru).

**Honchukaeva Larisa Vahaevna**, operator of Building Faculty of Grozny State Oil Technical University (Chechen Republic, Grozny, 100 Ordzhonikidze square), [larisa6754@mail.ru](mailto:larisa6754@mail.ru)

*Для цитирования:* Dikinov A. Kh., Honchukaeva L. V. Problemy razvitiya logisticheskogo outsorsinga transportnoj sfery Rossijskoj Federacii [Development issues of logistical outsourcing of transport sector in Russia]. *Vestnik Mordovskogo Universiteta* – Mordovia University Bulletin, 2014, no. 4, pp. 94–102. DOI: 10.15507/VMU.024.201403.094