

9.3. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ АУТСОРСИНГОВЫМИ РИСКАМИ ТЕРМИНАЛЬНО- ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ

Стороженко С.С., к.т.н., соискатель ученой степени
доктора экономических наук кафедры систем
технологий и товароведения

*ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет»*

В статье раскрываются особенности рисков терминально-логистических центров, связанных с аутсорсингом. Приводятся рекомендации по управлению этими рисками. Раскрывается специфика взаимодействия сторон до заключения договора о предоставлении логистических услуг на основе аутсорсинга.

Реализация институциональных инициатив по формированию территориально-производственных кластеров не возможна без опережающего развития логистической инфраструктуры товарных рынков. Потребность в нем понимается на федеральном и региональном уровне [2]. Решение этой задачи правомерно рассматривается в контексте построения общегосударственной опорной терминальной сети (мультимодальных терминальных комплексов) на базе ОАО «РЖД» и региональных терминально-складских инфраструктур. Причины такого подхода лежат на поверхности.

- Во-первых, многие отечественные транспортные узлы не имеют современной материально-технической базы, роль складской составляющей в которой велика. Это не позволяет обеспечить в них эффективное логистическое взаимодействие смежных видов транспорта, т.е. операции по перевалке грузов в них затратны, а некоторые из них по технологическим причинам попросту невозможны.
- Во-вторых, отсутствие разветвленной сети складов общего пользования препятствует маневрированию поставками, что становится преградой на пути обеспечения гибкости операционной деятельности логистических провайдеров.
- В-третьих, однородное покрытие складскими сетями территорий упрощает решение производственными предприятиями снабженческо-сбытовых задач, что создает объективные предпосылки для их устойчивого развития, и соответственно, для обеспечения занятости населения. Последний фактор очень важен, так как он позволяет сдерживать тенденции формирования в отечественной системе расселения отрицательных изменений. Однако строительство складов с точки зрения деvelopeмента является достаточно рискованным инвестиционным проектом.

Выход из этой ситуации, на первый взгляд, лежит исключительно в широком применении механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП). Однако полностью согласиться с этим утверждением нельзя.

- Во-первых, проект соответствующего закона все еще находится на стадии разработки.
- Во-вторых, распределить риски между участниками ГЧП очень сложно. Причем выбор государством партнера на основе конкурса не является панацеей, так как гарантировать получение экономического эффекта от реализации инфраструктурных проектов нельзя. Кроме того, сложно оценить истинный масштаб инвестиций, а самое главное – обосновать потребность в них. Исходными данными в этой случае традиционно являются не только общие параметры материальных потоков, входящих и выходящих из терминального комплекса, но и динамические показатели их интенсивности в долгосрочной перспективе. Очевидно, что структура таких потоков в национальном и региональном

масштабе характеризуется значительными перекосами, обусловленными нарушениями воспроизводственного цикла в реальном секторе экономики и др. причинами. Прогнозировать скорость его восстановления, хотя оптимистический сценарий развития национальной экономики официально существует, пока трудно.

- В-третьих, возможности федерального и региональных бюджетов сегодня ограничены, причем перспективы их пополнения в будущем неясны, так как в российской экономике наметилась рецессия.

Все это дает основание предполагать, что терминально-логистические центры, которые сегодня планируются возводить, нуждаются в разработке стратегий управления, гарантирующих загрузку их мощностей. Одной из них следует считать передачу прав на это внешним исполнителям, т.е. логистическим провайдерам [3]. Хотя такой шаг и вызывает новые специфические риски. Однако сначала целесообразно провести демаркационную линию между такими двумя понятиями как терминально- и транспортно-логистический центр.

В случае терминально-логистических центров речь должна идти об организации, прежде всего, физического распределения. Такие центры – это отчасти локальные фокусные компании, операционная логистическая деятельность которых должна быть ориентирована на обслуживание клиентов на основе политики ориентации на клиента, т.е. их логистическая стратегия не должна быть пассивной. Здесь уместно заметить, что складская логистика, управление складами в цепях поставок и коммерческое управление складом это три различных категории. В первом случае приоритетом является оптимизация складских процессов на принципах логистики. Она, в частности, должна способствовать рационализации функциональных рабочих зон на складах с учетом динамики поступления и отбора со склада материальных ресурсов. Во втором случае управление складами преследует, как минимум, две цели. Одна из них заключается в обосновании мест размещения складов и их количества, отвечающих требованиям проектирования эффективной конфигурации цепи поставок, к числу которых относятся:

- предоставление конкурентоспособного логистического сервиса конечным потребителям;
- минимизация общих логистических издержек;
- повышение надежности поставок [3-5].

В основе последнего требования лежит учет отрицательных последствий возрастания числа функциональных циклов логистики, обусловленного расширением складской сети, на рассредоточенные в ней страховые запасы. Вторая цель управления складами в цепях поставок определяется императивами логистической межфирменной координации, призванной обеспечить гибкость операционной деятельности таких множественных организационных структур. В третьем случае (управление складом как коммерческой недвижимостью) приоритеты менеджмента на таких логистических объектах полностью определяются задачей получения дохода за счет постоянной и полной загрузки их мощностей, т.е. политики сбыта складских услуг. Причем здесь следует различать, по крайней мере, три варианта такой политики:

- предоставление складских услуг любым клиентам без всяких ограничений, т.е. расчет на их интерес к складам общего пользования;
- сдача склада в аренду:
 - без персонала;
 - с персоналом, т.е. на принципах аутстаффинга;

- передача склада третьей стороне (логистическому провайдеру), на контрактной основе, т.е. в доверительное управление.

Основной задачей менеджмента в транспортно-логистических центрах выступает управление смешанными перевозками с акцентом на сквозной оптимизации операций по перевалке грузов в транспортных узлах. Сведение логистических функций в таких центрах исключительно к организации транспортировки грузов, по нашему мнению, является ошибкой. Причем неправильно, на наш взгляд, ставить вопрос о том, что такие центры должны быть логистическими провайдерами – управляющими цепями поставок. Структуры последнего типа являются товаропроводящими, т.е. между ними и транспортными цепями нельзя ставить знак равенства, так как вторые исполняют роль связующего звена между участниками цепей поставок. В этом плане транспортно-экспедиционное обеспечение в первую очередь является технологическим процессом организации перевозок. Хотя, безусловно, его влияние на подвижность, гибкость и эффективность цепей поставок велико.

Перед терминально-логистическими центрами, выступающими организаторами физического распределения, также как и перед складами общего пользования стоит задача, по крайней мере, поддержания безубыточного функционирования. Однако предпринимательская политика вторых из них рассчитана на возникновение спроса на складские услуги, удовлетворение которого позволит, в том числе, покрыть издержки, обусловленные периодическим простаиванием склада. Политика первых из них иная. Она состоит, прежде всего, в быстром распознавании изменения спроса на услуги по распределению и оперативном реагировании на них, а также предполагает встраивание терминально-логистического центра в цепи поставок и не исключает взятие на себя обязанности по полному решению задач распределительной логистики отдельных клиентов. В последнем контексте операционную логистическую деятельность таких центров следует считать неосновным видом деятельности, что позволяет рассматривать вариант ее передачи на аутсорсинг. Логистические риски подобных центров в этом случае условно можно разделить на две группы:

- риски, обусловленные ошибками стратегического позиционирования в системе хозяйственных связей между предприятиями;
- риски, возникающие по причине негибкости деятельности логистического провайдера (поставщика логистических аутсорсинговых услуг).

Управление логистическими рисками второй группы, по нашему мнению, должно предполагать выполнение следующих мер:

- делать критерием квалификационного отбора логистического провайдера наличие у него сертификата по системе ИСО в области обеспечения устойчивости цепей поставок;
- в договоре на предоставление логистических услуг определять правила координации действий клиентов терминально-логистического центра, логистического провайдера и владельца терминально-логистического центра;
- детально определять случаи, позволяющие расторгнуть договор с логистическим провайдером;
- требовать от логистического оператора членства в специализированных ассоциациях;
- установить в договоре детальные правила контроля его деятельности;
- рассматривать возможность установления с логистическим провайдером длительных хозяйственных связей [4, 5].

Литература

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.
2. Прокофьева Т.А., Сергеев В.И. Логистические центры в транспортной системе России: Учебное пособие. М.: Издательский дом «Экономическая газета», 2012. – 524с.
3. Ткач В.В. Логистическая контрактация как системообразующий фактор построения цепей поставок// Аудит и финансы. – 2013. – №3. – С.156-160.
4. Ткач В.В. Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок// Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – 2012. – №5(156). – С.147-151.
5. Ткач В.В. Общие условия устойчивости цепей поставок// Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2011. Вып.17. – №8(225). – С.173-177.

Ключевые слова

Аутсорсинг; логистический риск; стратегия; терминально-логистический центр.

Стороженко Сергей Семенович

РЕЦЕНЗИЯ

Статья кандидата технических наук Стороженко Сергея Семеновича «Стратегия управления аутсорсинговыми рисками терминально-логистических центров» подготовлена на кафедре систем технологий и товароведения ФГБОУ ВПО как результат научного исследования на актуальную тему управления логистическими центрами. Статья Стороженко С.С. написана на актуальную тему, что подтверждается остротой проблемы проектирования логистических центров.

Статья обладает научной новизной, которая заключается в системном подходе к построению интегральной картины восприятия организационно-экономических проблем в проектировании логистических центров различного вида. Доказательность научных результатов, содержащихся в статье, определяется комплексной логикой изложения ее положений и научной преемственностью.

Можно сделать вывод, что статья Стороженко Сергея Семеновича «Стратегия управления аутсорсинговыми рисками терминально-логистических центров» может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Уваров С.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой систем технологий и товароведения ФГБОУ «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»