ԱՈՒԹՍՈՐՍԻՆԳԻ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ՈՒ ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԼՈԳԻՍՏԻԿԱՅՈՒՄ

Ս. Ս. ԲԱԳՈՅԱՆ
ԳՊՀ դասախոս

Լոգիստիկայի զարգացմանը զուգահեռ զարգանում և ընդլայնվում են լոգիստիկ համալիր ծառայությունները: Այժմ լոգիստիկ գործունեության մեջ մրցակցային առավելություններ ստանալու համար ապրանքների մատակարարները նախընտրում են կիրառել ոչ միայն հիմնական լոգիստիկ, այլև մի շարք լրացուցիչ գործողություններ: Լոգիստիկ գործողությունների ստանդարտ փաթեթը ընդլայնվում է և իր մեջ ներառում է ոչ միայն բեռնափոխադրումները, պահեստավորումը, մաքսային ձևակերպումները, այլ նաև այնպիսի ծառայություններ, ինչպիսիք են բեռների ուղեկցումը, խորհրդատվությունը, ֆրախտային հաշվարկները, ՏՏ որոշումները և այլն[1]: Սակայն նշվածները իրականացնելու համար մատակարար կազմակերպությունը պետք է ունենա իրավասու լոգիստների աշխատակազմ և անընդհատ ներդրումներ իրականացնի նրանց հմտությունների զարգացման ուղղությամբ: Գործնականում սա անարդյունավետ է առաջնայնությունների տեսանկյունից, քանի որ լոգիստիկան չի հանդիսանում հիմնական գործունեություն, ուստի ծախսել զգալի ռեսուրսներ, նպատակահարմար չէ: Ահա թե ինչու մի շարք ընկերություններ հրաժարվում են ինքնուրույն իրականացնել լոգիստիկ գործունեություն և նախընտրում են կիրառել լոգիստիկ աութսորսինգ[2]: Սա թույլ է տալիս բարձրացնել լոգիստիկ գործունեության ինվեստիցիաների արդյունավետությունը՝ բացառելով լոգիստիկ գործընթացների անընդհատ մշտադիտարկման անհրաժեշտությունը:

Լոգիստիկ աութսորսինգ ասելով՝ հասկանում ենք լոգիստիկ գործառնությունների մի մասի (հատվածային աութսորսինգ) կամ ամբողջ համալիրի (բարդ աութսորսինգ) իրականացման փոխանցումը մեկ այլ կազմակերպության:

Աութսորսինգի հիմնական և սկզբունքային առանձնահատկությունը, ի տարբերություն պայմանագրային

համագործակցության այլ ձևերի, այն է, որ հիմնված է երկարաժամկետ հիմքի վրա, և փոխանցված գործունեության կատարման նկատմամբ տրվում են երաշխիքներ:[3] Լոգիստիկ ծառայությունների աութսորսինգի հայեցակարգն արտահայտվում է 3PL (Third Party Logistics՝ երրորդ կողմի լոգիստիկա) տերմինով, իսկ լոգիստիկայի աութսորսինգ են անվանում ընկերությունների կողմից սեփական լոգիստիկ գործընթացների փոխանցումը կողմնակի կազմակերպություններին, որոնց անվանում են 3PL օպերատորներ (3PL մատակարարներ):

Այլ կերպ ասած՝ լոգիստիկ աութսորսինգը ընկերությունների կողմից իրենց ապրանքանյութական պաշարների տեղափոխման, պահեստավորման ու այդ գործընթացների հետ կապված բոլոր բիզնես պրոցեսների իրականացման ծառայությունների ամբողջական համակարգի գնումն է 3PL օպերատորից: Նրա գործառույթների մեջ մտնում են ոչ միայն ապրանքանյութական պաշարների փոխադրումների կազմակերպումը, այլ նաև դրանց գույքագրումը, պահեստավորումը, մշակումը, անհրաժեշտ փաստաթղթերի նախապատրաստումը և առաքումը վերջնական սպառողին: Այսպիսով, հաճախորդը ստանում է իր բիզնեսի համար անհրաժեշտ լոգիստիկ բոլոր ծառայությունների ամբողջական փաթեթը:

Լոգիստիկայում աութսորսինգի տարածման, զարգացման և լոգիստիկ պրովայդերների (3PL, 4PL, 5PL) ի հայտ գալու համար հիմք հանդիսացան մատակարարման շղթայի ավելացումը և այդ շղթայի տարրերի փոխազդեցության համակարգի բարդացումը: Արդյունքում անկախ միջնորդների կարիք զգացվեց, որոնք արդյունավետ կերպով կկարգավորեին մատակարարման շղթայի գործողությունները՝ տրամադրելով լոգիստիկ ծառայություններ, տեղեկատվական աջակցություն և անընդհատ իրականացնելով շղթայի գործողությունների մոնիտորինգ: Ներկայումս լոգիստիկ միջնորդների շարքում առկա են լոգիստիկ պրովայդերների հինգ հիմնական տեսակներ.

- ✓ բեռնափոխադրող կազմակերպություններ,
- ✓ պահեստային օպերատորներ,
- ✓ բրոքերային-փոխանցող(брокерско-экспедиторские) ընկերություններ,

- ✓ կազմակերպություններ, որոնց գործունեությունը կապված է տրանսպորտային ծառայությունների օպտիմալացման և առաքումների ձևավորման հետ,
- ✓ ընկերություններ, որոնք լոգիստիկ գործունեության տեղեկատվական աջակցությամբ են զբաղվում:

Լոգիստիկ աութսորսինգը զգալիորեն թեթևացնում է նաև տեղական արտադրողների աշխատանքը, որոնց գործունեությունը հիմնված է ապրանքների, առանձին բաղադրիչների կամ պատրաստի արտադրանքի արտահանման ու ներմուծման վրա: Լոգիստիկ ծառայությունների ամբողջական համալիրը ներառում է դեպի սահման ու սահմանից ապրանքների առաքումը, բեռների մաքսային ձևակերպումները, պահեստային տարածքների տրամադրումը և հաճախորդի ցանկության դեպքում՝ դրանցում առկա ապրանքանյութական պաշարների անհրաժեշտ ծավալների պահպանումը:

Լոգիստիկ աութսորսինգի կիրառումն ունի առավելություններ և թերություններ: Գոյություն ունեն լոգիստիկ աութսորսինգի օգտագործման հրատապ պատճառներ, որոնք կապված են ընկերության ներքին բիզնես գործընթացների հետ և որոշում են դրանց արդյունավետությունը: Աութսորսինգը լոգիստիկայում ունի մի շարք առավելություններ.

- ✓ Կենտրոնացնել ռեսուրսները գործունեության մեկ տեսակի վրա, որը հանդիսանում է ընկերության ռազմավարական առավելություն:
- ✓ Չվարձել լրացուցիչ անձնակազմ լոգիստիկ գործունեություն իրականացնելու ընթացքում, երբ առկա է ընկերության գործունեության ընդլայնում, և ավելանում են անձնակազմի ֆունկցիոնալ պարտականությունները:
- ✓ Կրճատել ոչ հիմնական բիզնես-գործընթացների ծախսերը, երբ նրանց տնտեսական արդյունքը բացասական է, իսկ ծախսերն անհամաչափ են ավելացած: Մի շարք փորձագետների կարծիքով՝ 3PL-մոտեցման օգտագործող ընկերությունները կարող են նվազեցնել պաշարների կառավարման ծախսերը 15-30%[4]:
- ✓ Ապահովել լոգիստիկ ծառայությունների բավարար մակարդակ այն դեպքում, երբ սեփական բաժինների աշխատանքի որակի նկատմամբ կան դժգոհություններ,

- ✓ 3PL-լոգիստիկան թույլ է տալիս խնայել ժամանակն ու կադրային ռեսուրսները: Խնդիրների մի մասը հանձնելով աութսորս՝ ընկերությունը հնարավորություն է ստանում կենտրոնանալ ուղղակի արտադրության կամ սեփական ծառայության որակի լավացման, մարքեթինգային ռազմավարության մշակման և այլ խնդիրների լուծման վրա:
- ✓ 3PL լոգիստիկան հնարավորություն է տալիս յուրաքանչյուրին զբաղվել իր գործով և բարձր մակարդակով իրականացնել սեփական պարտականությունները: Նմանատիպ ծառայության արդյունավետությունն ակնհայտ է. բիզնեսը գործում է առավել արդյունավետ:
- ✓ Երկրորդական ծախսերը հաստատունից դառնում են փոփոխական:
- ✓ Նոր գաղափարների առաջացման դեպքում հնարավորություն է ստեղծվում ընկերությունը հասցնել այն վիճակին, որը թույլ է տալիս կյանքի կոչել այդ գաղափարները:
- ✓ Մեծանում է ընկերության վերահսկողության հնարավորությունը: Կազմակերպչական կարգը համապատասխանում է բիզնեսին, դրա արդյունավետության ու աճի տեմպին:
- ✓ Աութսորսինգին անցնելիս ընկերությունը լոգիստիկ պրոցեսների վերաբերյալ ստանում է առավել բարձր դասի իրազեկման հնարավորություն:
- ✓ Հնարավորություն է ստեղծվում ձեռք բերել ամբողջական լոգիստիկ պրոցեսների վերաբերյալ նոր փորձառություն:
- ✓ Լոգիստիկ աութսորսինգի կիրառումը արդյունավետ է, եթե կազմակերպությունը չունի լոգիստիկ գործողությունների իրականացման համար անհրաժեշտ տեխնիկական և կառավարչական փորձ[1]:
- ✓ Ռիսկերի դիվերսիֆիկացում. աութսորսինգում բոլոր ռիսկերը, կապված առաջադրված գործառույթների իրականացման հետ, դրված են արտաքին կազմակերպության վրա:
- ✓ Ճկունության բարձրացում. ընկերությունը, որն զբաղվում է աութսորսինգով, կարող է ավելի արագ արձագանքել սպառողների պահանջմունքների փոփոխությանը, արտաքին

կազմակերպության շնորհիվ իջեցնել իրավասությունը, մատակարարման ցիկլի տևողությունը և ավելի արագ օգտվել նորագույն տեխնոլոգիաներից և ինովացիաներից, որոնց ներդրումը պահանջում է մեծ ջանքեր:

Աութսորսինգի թերությունները կապված են ընկերության ռիսկերի հետ.

- ✓ Տեղեկատվության արտահոսք և մրցակցային առավելության կորուստ: Եթե աութսորսինգը շոշափում է բիզնեսի վարման ծայրահեղ ասպեկտները, ապա սա կհանգեցնի կազմակերպության կոմերցիոն գաղտնիքի խախտմանը, ինչից և կարող են օտվել մրցակիցները:
- ✓ Կախվածությունը մատակարարներից: Տարբեր մատակարարներին արտադրության տարատեսակ բաղադրիչների փոխանցումը կարող է զսպել արտադրանքի կատարելագործման և նորարարական գործընթացը, քանի որ կազմակերպությունը մեծ մասամբ կախման մեջ է ընկնում մատակարարներից և նրանց արտադրության հնարավորություններից:
- ✓ Լոգիստիկ ծառայությունների վճարում ուռճացված գներով:
- ✓ Աութսորսերին փոխանցված լիազորությունների վրա ազդելու հնարավորության բացակայություն:
- ✓ Տնտեսվարող սուբյեկտների ղեկավարները հաճախ հրաժարվում են օգտագործել աութսորսինգը, քանի որ չկան լոգիստիկ գործառույթների փոխանցման արդյունավետությունը հաստատող հստակ հաշվարկներ: Դա կապված է այն տարածված կարծիքի հետ, որ գոյություն չունի աութսորսինգի տնտեսական արդյունավետության որոշման հստակ մեթոդաբանություն: Իրոք, որոշ լոգիստիկ աութսորսերներ մատուցված ծառայությունների դիմաց պահանջում են ուռճացված գներ, և կազմակերպությանը նախընտրելի կլիներ ինքնուրույն վարել սեփական լոգիստիկան:
- ✓ Լոգիստիկ գործողությունների՝ սեփական միջոցներով վարումը ոչ միայն ակնհայտ, այլ նաև թաքնված ծախսեր են, որոնք կապված են այդ գործունեության կազմակերպման և սպասարկման հետ. տրանսպորտային կառավարում,

անվտանգության ապահովում, տրանսպորտային միջոցների սպասարկման ծախսեր, տեղեկատվական աջակցություն, հարկեր և այլն:

- ✓ Նպատակների և շահերի կոնֆլիկտ: Մատակարարները և գնորդները, որպես կանոն, ունեն տարբեր շահեր ու նպատակներ: Օրինակ՝ մատակարարը հույս ունի երկարաժամկետ և կայուն համագործակցություն հաստատել իր հաճախորդի հետ, մինչ հաճախորդը ակնկալում է, որ աութսորսինգը հնարավորություն կտա իրեն ճկուն արձագանքել շուկայի պահանջներին: Արևմուտքում հաճախորդը կարող է հրաժարվել ինչ-որ պահի տվյալ մատակարարի ծառայություններից, քանի որ փոխվել է շուկայական դրությունը: Իհարկե, այս համեմատությունը մասամբ փոխվում է մատակարարվող ապրանքների գների մակարդակի միջոցով, բայց ընդհանուր առմամբ այն խոչընդոտ է հանդիսանում կողմերի արդյունավետ համագործակցության ընթացքում:

Սակայն, պետք է հաշվի առնել, որ լոգիստիկ պրովայդերները, որպես կանոն, մասնագիտացված ընկերություններ են, որոնք կիրառում են արդյունավետ մեթոդներ և առաջադեմ տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ՝ տվյալների մշակման և պահպանման համար:

Բացի դրանից՝ աութսորսինգը հիմնականում իրականացվում է երկարաժամկետ համագործակցության հիման վրա[3]: Ինչ վերաբերում է մատակարարման շղթայի վերահսկողության կորստին այն դեպքում, երբ նրա կառավարումը փոխանցվում է աութսորսերին, ապա այս դեպքում երկու կողմերի տվյալները կապող տեղեկատվական համակարգերը կարող են դառնալ խնդրի լուծում: Այս դեպքում երկու ձեռնարկություններից ստացվող տեղեկատվությունը վերափոխվում է մեկ միասնական հոսքի՝ այդ հոսքի համատեղ կառավարման նպատակով:

Այսպիսով, կարելի է եզրակացնել, որ լոգիստիկ գործողությունները աութսորսինգի փոխանցման ժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել բոլոր դրական և բացասական կողմերը, քանի որ այս որոշումը մարտավարական չէ, այլ ռազմավարական: Լոգիստիկ աութսորսինգը հանդիսանում է բիզնեսի արդյունավետության բարձրացման առավել արդյունավետ միջոցներից մեկը:

Նախքան լոգիստիկ ծառայություններ մատուցողի ընտրությանն անցնելը, անհրաժեշտ է ուսումնասիրել ձեռնարկության ներքին բիզնես-գործընթացները, հաշվել ինքնուրույն լոգիստիկական գործունեության իրականացման բոլոր ծախսերը և այդ ժամանակ որոշել ռազմավարական գործողությունները:

Բանալի բառեր՝ *լոգիստիկա, աութսորսինգ, լոգիստիկ մատակարար, պայմանագրային լոգիստիկա, լոգիստիկ ծառայությունների որակ:*

Օգտագործված գրականություն

1. Курбанов А.Х., Актуальные проблемы логистического аутсорсинга // Транспортное дело в России,2011, №, С. 132–134.
2. Денисов С.Л., Логистика на аутсорсинг: как выбрать провайдера // Логистика сегодня, 2013,№2 (56) , С. 106–108.
3. Логистика: Учебник (Полный курс MBA) / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова, под. ред. В.И. Сергеева,М., Эксмо, 2008, 944 с.
4. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / под ред. проф. Б.А. Аникина, М., 2007, С.167

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF USING LOGISTIC OUTSOURCING

S. S. BAGOYAN
Lecturer at Gavar State University

The concept of "Logistics outsourcing" is defined in the article, the most important advantages and disadvantages of outsourcing in logistics are observed, the ways of leveling the shortcomings from the transfer of logistics to outsourcing are highlighted.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА

С. С. БАГОЯН

Преподаватель ГГУ

В статье дается определение понятия «логистический аутсорсинг», рассматриваются наиболее важные преимущества и недостатки использования аутсорсинга в логистике, уделяется внимание способам нивелирования недостатков от передачи логистики на аутсорсинг.