



Евгений Пономарев,
Волжский государственный университет водного
транспорта, кафедра логистики и маркетинга,
аспирант

ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ ПО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В настоящей статье рассмотрены факторы, оказывающие влияние на экономическую эффективность внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятия при делегировании определенных процессов на аутсорсинг или мобилизации инсорсинговых ресурсов. Сделаны расчеты по основным показателям сделок по ВЭД, оказывающих влияние на принятие решения по вопросу "make or buy", на основании которых автором сформулированы соответствующие выводы.

Ключевые слова. Аутсорсинг ВЭД, таможенное оформление, анализ факторов эффективности ВЭД предприятия.

Annotation. This article discusses the factors that affect the economic efficiency of foreign trade enterprises in the delegation of certain operations to outsourcing or using only own inner resources. The author has made some conclusions according to prepared calculations under basis parameters in foreign trade, which influence on taking decision in the question "make or buy".

Key words. Outsourcing of foreign economic activities, customs clearance, analysis of factors of efficiency of foreign economic activity of enterprise.

Рынок аутсорсинговых (англ. Outsourcing – outer-source-using – использование внешнего источника/ресурса) услуг в России развивается параллельно рыночной системе страны в целом как независимый и перспективный вид бизнеса. С увеличением количества предприятий растет и доля бизнес-процессов, которые передаются компаниям-аутсорсерам, что свидетельствует об их стремлении работать в ограниченном функционале и сосредоточиваться на развитии ключевых компетенций. Согласно статистическим данным за 2015 г.,

самыми популярными видами услуг аутсорсинга в российской бизнес-среде являются бухгалтерские, юридические, PR-, IT-, маркетинговые, логистические процессы. Доля рынка в этом сегменте уже составляет 30%. Ввиду турбулентности внешнеэкономической деятельности (ВЭД) предприятий-импортеров и экспортеров, вызванной санкционной политикой государств, колебанием курса валют, падением потребительских способностей покупателей, этот сегмент бизнеса стал больше зависеть от политических, нежели экономических,

решений, что обусловило рост потребности в кардинально новых вариантах выхода из сложившейся ситуации.

Для сравнения, статистические исследования, проведенные в странах с развитой инфраструктурой (Западная Европа, Северная Америка), показали, что аутсорсингом ВЭД постоянно пользуются 80% организаций и производственных предприятий. В рамках увеличения эффективности реализации проектов по внешнеэкономическим торговым сделкам (ВЭТС) многие российские ученые за-

нимаются прямой или косвенной разработкой методик перевода бизнес-процессов, возникающих в процессе поставки, на удаленное управление.

По нашему мнению, актуальность рассматриваемого вопроса обусловлена недостаточно объективной современной оценкой преимуществ инсорсинга определенных процессов ВЭТС по сравнению с делегированием этих же процессов на аутсорсинг. Рассмотрим следующие основные процессы, которые присутствуют в любой ВЭТС, представляя собой неотъемлемые элементы цепи поставки: международную перевозку, таможенное оформление, склады временного хранения (СВХ).

Международная перевозка. Аутсорсинг транспортной логистики является самым распространенным в России. Было проведено достаточное количество исследований его эффективности. По мнению Б.А. Аникина, эффективность транспортного аутсорсинга обусловлена рядом факторов изменения структуры издержек компании:

- минимизацией или аннулированием затрат, связанных с доставкой, обеспечением сохранности, эксплуатацией подвижного состава;
- сокращением сроков доставки: доставка «от двери до двери», мониторинг транспортных процессов;
- повышением уровня качества обслуживания конечного потребителя.

В структуре издержек при международной перевозке, по мнению В.В. Щербакова, следует учитывать оплату персональных расходов водителям (суточных, командировочных, загранпаспорта, визы, комиссии по обмену валюты, телефонные переговоры), дорожных сборов, экспедиторских услуг (ТО, книжка МДП, оформление разрешений на транзит). Данный подход определяет экономическую эффективность транспортного аутсорсинга. Однако нужно учитывать, что большинство рекомендаций в пользу аутсорсинга дается с предположением, что выбранная компания-перевозчик обладает исключительно высокой квалификацией (и это не всегда оправдывается).

О.Б. Маликов приводит следующую методику выбора перевозчика на основе экспертных оценок по критериям: *количество подвижного состава, личность менеджмента, контингент*

водителей, срок работы на рынке транспортных услуг, стоимость доставки, репутация на рынке.

Эффективность предлагаемого метода не вызывает сомнений. Тем не менее, по нашему мнению, в сети Интернет все транспортные компании на своих сайтах указывают, что они обладают штатом профессионалов, оказывают сервис, которого нет у конкурентов, имеют гибкую политику цен и являются подрядчиком предприятий с мировым именем. По факту это оказывается лишь маркетинговым ходом. Объективный уровень сервиса экспедитора или перевозчика до начала сотрудничества определить сложно. Во многих случаях сделка с перевозчиком носит разовый характер, в ходе которой выявляется неадекватность исполнителя.

Полагаем, в любом случае целесообразно учитывать следующие факторы, возникающие в процессе аутсорсинга международных перевозок в России.

1. В большинстве случаев грузовладельцу предоставляется только подвижной состав, который по пути следования приходится контролировать самому заказчику.
2. Увеличение стоимости услуги не отражается на качестве ее исполнения. Условно, на одну единицу продукции при всех равных условиях стоимость перевозки может варьироваться с разницей 50–200%.
3. Большинство компаний, предлагающих услуги в области перевозок грузов, являются посредниками (экспедиторами). Более того, цепь между заказчиком и непосредственным исполнителем (собственником автомобиля или водителем) может включать от 1 до 5 звеньев и более.
4. Ограниченное присутствие сопутствующей (терминальной, подъездной, погрузочно-разгрузочной) инфраструктуры в регионах выгрузки товара может свести преимущества доставки тем или иным видом транспорта к нулю.

Вместе с тем необходимо понимать, что есть вид перевозок, при котором у грузовладельца нет возможности влиять на его показатели (качество, время доставки, маршрут следования), используя экономические рычаги, поскольку нет альтернативы, а инсорсинг данной услуги могут позволить себе только компании федерального уровня. Речь идет о

международных железнодорожных перевозках, где исполнитель всегда один – ОАО «РЖД», в собственности которого находятся и подвижной состав, и транзитная инфраструктура.

Следующими видами транспорта по уровню маломобильности с точки зрения возможностей влияния на перевозчика грузовладельцем являются авиатранспорт, морской транспорт и, далее, автотранспорт (самый гибкий вид перевозок).

Что касается инсорсинга международных перевозок, его целесообразность определяется потребностями компаний и занимаемой долей в сегменте рынка. Другими словами, если предприятие может обеспечить свой подвижной состав постоянной загрузкой, то экономическая эффективность будет очевидной.

Таможенное оформление – самый сложный и непредсказуемый процесс при реализации ВЭТС любого предприятия. Особенность его реализации в том, что конечным исполнителем и замыкающим звеном всей цепи является таможенный орган – государственный институт со своими взаимоотношениями между бизнесом и государством. Именно поэтому большинство научных рекомендаций сводится к передаче данного процесса на аутсорсинг таможенному представителю. В.А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов, Л.С. Федоров предложили методику выбора таможенного представителя на основе рейтинга факторов, по 5-балльной шкале выделяя следующие по значимости: *скорость работы (5), стоимость услуг (4,7), взаимодействие с таможенным органом (4), географическое расположение (3,3), возможность получения дополнительного сервиса (2,5), владение СВХ (2,1)*. Авторы методики видят экономическую эффективность для грузополучателя в снижении стоимости услуги за счет увеличения количества деклараций, обрабатываемых таможенным представителем, полученных в работу от данного грузополучателя или сторонних клиентов. Методика несет существенные экономические преимущества для грузополучателей, но, по нашему мнению, принимая решения о передаче функций по таможенному оформлению на аутсорсинг, следует учесть ряд факторов.

1. Аутсорсинг – это бизнес, а не форма социальной поддержки предпринимательства, и его це-

лю является получение прибыли. Удовлетворение потребностей клиента – всего лишь одна из задач для достижения цели.

2. Принимая в работу поручение на оформление таможенной декларации (ТД) таможенный представитель в первую очередь оценивает свои риски (поскольку несет ответственность за оформление ТД в рамках административного законодательства), а не клиента. Соответственно, при наступлении спорных ситуаций таможенный представитель постарается минимизировать свои потенциальные убытки, а не ущерб клиента.
3. Большинство предприятий, которые не имеют должного опыта в области ВЭТС, делают выбор таможенного представителя на основе маркетинговой информации, полученной с сайта компании или от менеджера по продажам (или других источников), что далеко не всегда соответствует уровню качества выполняемой услуги, на которую рассчитывает клиент.
4. С юридической точки зрения в каждом контракте между таможенным представителем и грузополучателем отсутствуют какие-либо гарантии выполнения работы с формулировкой «если таможенные органы в отношении декларируемых товаров примут иное решение, то данную ситуацию нельзя трактовать как некачественное предоставление услуг таможенным представителем». Кроме того, контракты не предусматривают, что в случае иных решений таможенных органов клиент оставляет за собой право не оплачивать услуги подрядчика.

Далее рассмотрим экономические показатели сравнения стоимости аут- и инсорсинга (наличие штатного сотрудника) таможенного декларирования на конкретном примере в г. Нижнем Новгороде.

Стоимость услуг таможенного оформления в Нижнем Новгороде за одну ТД (1–2 ТН ВЭД) варьирует в диапазоне 15 000–25 000 руб.¹ Зарплата штатного декларанта в Нижнем Новгороде составляет от 30 000 до

Таблица 1.

Расчеты затрат предприятия на техническое обслуживание при различных оборотах таможенных деклараций и вариантах исполнения

Вариант	N _{дт}	СДА _{ср}	ЗП _{ср}	ПР _{ср}	АЗТ _{ср}	ЗТ _{ср}
Аутсорсинг ТО	2	20 000	–	–	–	40 000
	10	18 000	–	–	–	180 000
	50	15 000	–	–	–	750 000
Инсорсинг ТО	2	–	20 000	3000	15 000	48 000
	10	–	20 000	15 000	15 000	50 000
	50	–	40 000	75 000	30 000	145 000

60 000 руб.² Как правило, она складывается из окладной части (15 000–25 000 руб.) и сдельно-премиальной за оформление и выпуск 1 ТД (1000–3000 руб.).

Рынок импортеров Нижнего Новгорода представлен ограниченным количеством компаний, занимающихся ВЭТС, – по оценкам автора, их не более 40. Следовательно, корпус специалистов по техническому обеспечению (ТО) не превышает 100 человек (в расчет не берутся специалисты, оформляющие декларации нижегородских грузополучателей на таможенных постах других частей страны). Технические возможности одного декларанта в зависимости от квалификации и сложности ТД позволяют ему обрабатывать от 20 до 30 ТД в месяц.³ Затраты предприятия на ТО при варианте использования специалиста по аутсорсингу могут быть определены по формуле:

$$ЗТ_{ср} = СДА_{ср} \times N_{дт},$$

а при использовании штатного специалиста по формуле:

$$ЗТ_{ср} = ЗП_{ср} + ПР_{ср} \times N_{дт} + АЗТ_{ср},$$

где $ЗТ_{ср}$ – затраты предприятия на ТО; $СДА_{ср}$ – средняя стоимость оформления ДТ на аутсорсинге; $N_{дт}$ – количество ТД; $ЗП_{ср}$ – зарплата штатного декларанта; $ПР_{ср}$ – премия штатного декларанта; $АЗТ_{ср}$ – средние амортизационные затраты на обеспечение работы штатного декларанта (бензин, услуги таможенной программы, аренда офиса на таможенном посту). В табл. 1 приведены расчеты затрат предприятия на ТО при различных оборотах ТД и вариантах исполнения.

Из расчетов очевидно, что содержание штатного декларанта при большом обороте ТД (в Нижнем Новгороде присутствуют предприятия с оборотом в 200 ТД) обходится значительно дешевле, чем привлечение компании-аутсорсера. Кроме того, существуют факторы в пользу инсорсинга таможенного оформления.

1. При первичном осмотре документов аутсорсер, оценив риски и заподозрив потенциальные серьезные проблемы, отказывается принимать в работу ТД. У штатного декларанта такой возможности нет, так как он работает по трудовому договору. С декабря 2015 г. большинство компаний – аутсорсеров по ТО отказались заниматься товарами турецкого происхождения из-за обострения политической ситуации между Россией и Турцией, и основное бремя возникших проблем в ТО легло на плечи штатных сотрудников.
2. У аутсорсера в работе находятся ТД сразу нескольких клиентов. Чтобы успеть обработать их, особенно когда много заказов, он распределяет время пропорционально, исходя из личных мотивов. Соответственно, каждому в отдельности уделяется меньше внимания. Штатный сотрудник сосредоточен только на товарах своего предприятия.
3. Большинство таможенных декларантов в России – бывшие сотрудники таможенных органов со знанием особенностей работы госструктур, успевшие поработать у аутсорсеров и грузополучателей. Соответственно, на наш взгляд, позиционирование таможенных представителей как носителей исключительной компетенции и качества по реализации процессов ТО является лишь рекламой и элементом технологии продаж.

¹ Данные компаний «Аривист», «Континент», «Промимпекс», «Ростэк – Приволжье», «Ростэк Нижний Новгород», «Мейджор Карго Сервис», предоставляющих услуги по таможенному оформлению на территории Нижнего Новгорода.

² Данные сайтов по подбору персонала www.hh.ru, www.superjob.ru, www.rabota.ru.

³ Статистические данные получены в результате личных наблюдений автора.

Услуги складов временного хранения.

Полагаем, что рынок услуг данного сегмента сложно отнести к монополистической конкуренции, монополии, а тем более к рынку совершенной конкуренции. Ввиду того, что в каждой ВЭТС присутствуют процессы временного складирования в процессе ТО, исключить данный элемент цепи невозможно. Кроме того, инсорсинг СВХ (создание СВХ закрытого типа только для товаров грузовладельца и товаров, предусмотренных таможенным законодательством) – дорогостоящая и законодательно сложная процедура. На 26 июля 2016 г., согласно реестру СВХ ФТС, на территории и в окрестностях Нижнего Новгорода действуют только 6 СВХ открытого типа (ООО «Технопром», ООО «Терминал», ООО «СВХ-Кстово», ООО «Автозавод «ГАЗ», ПАО «Международный аэропорт Нижний Новгород» (только для авиагрузов), ПАО Центр по перевозке грузов в контейнерах «ТрансКонтейнер» (только для железнодорожных грузов)), поэтому выбор у грузовладельцев ограничен.

Принимая во внимание, что временное хранение товаров – это в первую очередь бизнес, интересы владельцев складов и импортеров противоположны. Первые в целях получения прибыли заинтересованы в долговременном пребывании товаров клиентов и продажи им всего комплекса услуг (взвешивание, погрузочно-разгрузочные работы, переупаковка), вторые, стремясь к минимизации издержек, – в минимальных сроках нахождения товаров. Необходимо учесть, что у СВХ нет острой необходимости инвестировать средства в модернизацию, поскольку клиенты сами находят склад, а не наоборот. По нашему мнению, все же существуют факторы, которые необходимо учитывать, принимая решение о передаче товара на аутсорсинг.

1. Необходимо соотнести технические возможности склада с характеристиками товара импортера, так как его внутренняя инфраструктура имеет свои особенности.
2. Временные и финансовые возможности привлечения дополнительных погрузо-разгрузочных средств в случае специализированных грузов.
3. Подконтрольность юрисдикции таможенного поста, на который подается таможенная декларация.

4. Уровень цен у СВХ в одном регионе, как показывает анализ преискурантов, находится на одном уровне, что лишает импортера возможности вести переговоры о скидках и дополнительных преференциях.

5. Близлежащая транспортная инфраструктура.

6. Квалификация персонала.

Рассмотрим экономическую методику определения потребности предприятия в аутсорсинге процессов ВЭТС. Она формируется на основе рассмотренных факторов, отражающих преимущества и недостатки управления процессами посредством собственных или привлеченных ресурсов, а также представленных ниже параметров. Для получения усредненных показателей мы выделили следующие предприятия:

- импортеров малого бизнеса (МБ) (5–20 поставок, в данном случае под поставкой автор имеет ввиду комплексную сделку: закупку, доставку, ТО, СВХ за календарный месяц);
- импортеров среднего бизнеса (СБ) (20–100 поставок за месяц);
- импортеров крупного бизнеса (КБ) (100 и более поставок за месяц).

Ситуация рассмотрена с учетом что увеличение оборотов компаний напрямую связано с увеличением объемов ВЭТС. Теперь рассчитаем усредненные показатели экономической эффективности инсорсинга по сравнению с аутсорсингом ВЭТС.

Средняя стоимость аутсорсинговой (закупка, доставка, таможенная, склад) поставки на нижегородском рынке услуг ВЭД составляет 40 000 рублей.

Затраты предприятия на ВЭТС при варианте использования аутсорсингового специалиста могут быть определены по формуле:

$$ЗТП_{\text{ср}} = СПА_{\text{ср}} \times N_{\text{ВЭТС}},$$

а при использовании штатного специалиста по формуле:

$$ЗТП_{\text{ср}} = ЗП_{\text{ср1}} + ПР_{\text{ср1}} \times N_{\text{ВЭТС}} + АЗТ_{\text{ср}} + ЗП_{\text{ср2}} + ПР_{\text{ср2}} \times N_{\text{ВЭТС}} + ЗП_{\text{ср3}} + ЗП_{\text{ср4}},$$

где $ЗТП_{\text{ср}}$ – затраты предприятия на поставку ВЭД; $N_{\text{ВЭТС}}$ – количество ВЭТС; $СПА_{\text{ср}}$ – средняя стоимость ВЭТС по аутсорсингу; $ЗП_{\text{ср1}}$ – средняя зарплата штатного декларанта; $ПР_{\text{ср1}}$ – средняя премия штатного декларанта; $АЗТ_{\text{ср}}$ – средние амортизационные затраты на обеспечение работы штатного декларанта (бензин, услуги АЛТА ГТД, аренда офиса на таможенном посту); $ЗП_{\text{ср2}}$ – средняя зарплата штатного специалиста по закупкам (логистике); $ПР_{\text{ср2}}$ – средняя премия штатного специалиста по закупкам (логистике); $ЗП_{\text{ср3}}$ – средняя зарплата бухгалтера (финансиста ВЭД); $ЗП_{\text{ср4}}$ – средняя зарплата юриста (ВЭД).

Расчеты затрат предприятия на ВЭТС при различных оборотах и вариантах исполнения приведены табл. 2.

Из расчетов видно, что содержание инсорсинговой ВЭД-структуры экономически выгодно.

Таблица 2.

Расчеты затрат предприятия на внешнеэкономические торговые сделки (ВЭТС) при различных оборотах и вариантах исполнения

Вариант	Аутсорсинг ВЭТС			Инсорсинг ВЭТС		
$N_{\text{ВЭТС}}$	2	30	100	2	30	100
$СПА_{\text{ср}}$	40 000	35 000	30 000	–	–	–
$ЗП_{\text{ср1}}$	–	–	–	20 000	20 000	60 000
$ПР_{\text{ср1}}$	–	–	–	3000	45 000	150 000
$АЗТ_{\text{ср}}$	–	–	–	15 000	15 000	45 000
$ЗП_{\text{ср2}}$	–	–	–	20 000	20 000	60 000
$ПР_{\text{ср2}}$	–	–	–	2000	30 000	100 000
$ЗП_{\text{ср3}}$	–	–	–	25 000	25 000	25 000
$ЗП_{\text{ср4}}$	–	–	–	30 000	30 000	30 000
$ЗТП_{\text{ср}}$	80 000	1 050 000	3 000 000	115 000	185 000	470 000

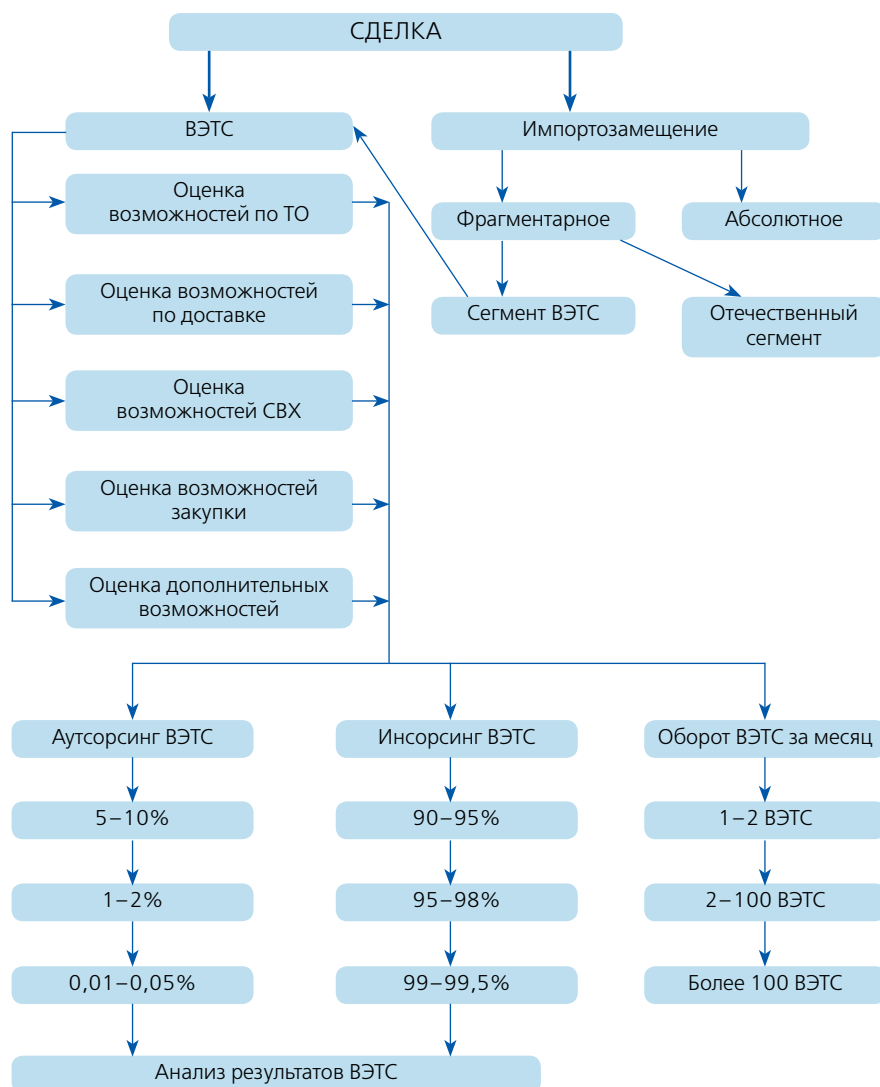


Рисунок 1. Пример алгоритмизации передачи процессов внешнеэкономической деятельности на аутсорсинг

мически целесообразнее по сравнению с делегированием данных процессов на аутсорсинг ВЭТС. Однако есть ВЭТС, при которых аутсорсинг даже при его завышенной стоимости будет экономически более оправдан для грузовладельца:

- когда компания-аутсорсер обладает законодательными преференциями по сравнению с грузополучателем (например, институт уполномоченных экономических операторов);
- если требуется удаленное таможенное декларирование, которое невозможно технически осуществить из таможенной программы грузовладельца;
- когда аутсорсер обладает коммерческими льготами на услуги СВХ, перевозки из-за больших объемов потребления услуг по сравнению с грузовладельцем.

Пример алгоритмизации передачи процессов ВЭД на аутсорсинг представлен на рис. 1, который еще раз подчеркивает необходимость анализа инсорсинговых возможностей грузовладельца в данном направлении, поскольку значительно проще управлять штатными процессами, а не процессами на контрактной основе.

Выводы

В рамках рассмотренной проблематики нами приведены усредненные расчеты и основные показатели, стоимостная величина которых может меняться исходя из технической сложности сделки (с точки зрения ТО и организации доставки). Передача определенных процессов на аутсорсинг во многом зависит от квалификации персонала и возможности влиять на решения, принимае-

мые органами государственной власти, имеющими прямое или косвенное отношение к ВЭТС.

Анализ рассмотренных факторов и экономических параметров в пользу инсорсинга процессов ВЭТС, особенно при таможенном оформлении, показывает, что в вопросе "make or buy" эффективнее использовать собственную структуру предприятия.

Инсорсинг процессов СВХ и международной перевозки имеет экономическую эффективность только для крупных предприятий федерального уровня, присутствие которых в Нижнем Новгороде ограничено.

Рынок аутсорсинга России в области ВЭТС стремительно развивается, предлагая грузовладельцам новые интеграционные решения в логистике, эффективность которых может быть обусловлена только их долгосрочной апробацией в бизнесе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. КоАП РФ, Статья 16.2. Недекларирование либо недостоверное декларирование товаров.
2. Приказ ГТК РФ от 26.09.2003 № 1070.
3. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник / Под ред. Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2013. – 344 с.
4. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата / Под ред. В.В. Щербакова. – М.: Изд-во «Юрайт», 2015. – 582 с.
5. Маликов О.Б. Складская и транспортная логистика в цепях поставок: учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015 с. – 400 с.
6. Федоров Л.С., Персианов В.А., Мухаметдинов И.Б. Транспортная логистика: учебное пособие / Под общ. ред. Л.С.Федорова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 310 с.
7. Экономические проблемы управления транспортно-логистическими комплексами 2014: сб. статей ВГАВТ. – Н. Новгород, 2013.
8. Голубина Т. Отдать, чтобы получить. Интернет-портал «Российской газеты». Электронный ресурс: <http://rg.ru/2015/12/08/outsorsing.html>.