

**О. А. Курносова, канд. экон. наук**

**ГУ «Институт экономических исследований», г. Донецк**

## **МОДЕЛЬ ВЫБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ АУТСОРСЕРОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Разработана модель выбора потенциальных аутсорсеров логистических услуг промышленных предприятий, которая базируется на расчете рейтинговой оценки, полученной с помощью обобщенной системы показателей деятельности логистических провайдеров. Рассчитан рейтинг ключевых агентов логистического рынка Донецкой Народной Республики.*

**Ключевые слова:** агенты логистического рынка, аутсорсинг, аутсорсер, провайдер, логистический рынок, промышленное предприятие, рейтинговая оценка, система показателей деятельности аутсорсеров

### ***Введение***

В условиях дипломатической изоляции и экономической блокады промышленных предприятий Донецкой Народной Республики появилась острая потребность в формировании новых схем цепей поставок, ориентированных на рынки Луганской Народной Республики, Российской Федерации, стран Таможенного союза, Азии. Обеспечение их устойчивости осуществляется за счет включения большого числа посредников, закладывающих высокий процент прибыли в себестоимость производимой продукции, что снижает конкурентные возможности отечественных производителей на внешних рынках. В данных обстоятельствах для повышения эффективности деятельности необходимо использовать потенциал аутсорсинга, предполагающий концентрацию на ключевых компетенциях и передачу непрофильных логистических бизнес-процессов внешним провайдерам, что позволяет предприятиям значительно сократить затраты, использовать оборудование и технологии потенциальных партнеров в цепях поставок, создавать условия для достижения конкурентных преимуществ компаний на внутренних и внешних рынках. Вместе с тем, рынок логистических услуг в ДНР находится на начальном этапе своего развития. Несмотря на ежегодный прирост выданных лицензий на осуществление деятельности транспортных компаний в ДНР (в 2016 г. были приняты решения о выдаче 558 лицензий, в 2017 г. – выдано 3 230 лицензионных карточек и 607 лицензий, в 2018 г. – выдано 3 142 временных разрешений на осуществление деятельности в сфере транспорта [1]), в современных условиях потенциал аутсорсинга промышленными предприятиями не используется. В первую очередь основной проблемой является неполнота информации о потенциальных исполнителях и партнерах. Заказчик не обладает достоверной информацией о деятельности агента логистического рынка – выбор потенциальных партнеров осуществляется в условиях отсутствия данных о затратах потенциального аутсорсера, уровне квалификации персонала, применяемых технологиях логистического сервиса, наличии инфраструктуры и т. д. В данных обстоятельствах в процессе выбора потенциальных партнеров важно применять современные методы и модели для обеспечения обоснованности и прозрачности управленческих решений, реализация которых содействует повышению надежности и устойчивости цепей поставок промышленных предприятий.

### ***Анализ последних исследований***

Базовые теоретические принципы аутсорсинга бизнес-процессов разработаны такими зарубежными учеными, как Ж.-Л. Бравар, Р. Морган [2], М. Доннеллан [3], С. Клементе [3], Дж. Б. Хейвуд [4]. Отдельные аспекты выбора партнеров в цепях поставок исследованы в трудах Е. В. Авдейчикова [5], О. Б. Бутусова [6], М. Е. Дубина [6], М. И. Ивановой [7], М. М. Ивановой [8], Л. Л. Калиниченко [9], А. Х. Курбанова [10], Т. Н. Переверзевой [11],

С. А. Попова [11], Л. С. Сапуновой [12], Т. В. Суркова [11] и других. Вместе с тем, в настоящее время отсутствуют эффективные модели для выбора потенциальных аутсорсеров логистических услуг на основе составления их рейтинга.

**Цель исследования** – разработать модель выбора потенциальных аутсорсеров логистических услуг для составления рейтинга наиболее надежных контрагентов промышленных предприятий, что обеспечит повышение устойчивости и эффективности их цепей поставок.

### **Изложение основного материала**

В настоящее время на территории ДНР логистические услуги представляют 58 частных перевозчиков и 24 автотранспортные компании. Из них офисными и домашними переездами занимаются 34 перевозчика, другими видами доставки грузов и продукции – 72. Ключевую роль на логистическом рынке играют такие крупные предприятия, как ГП «Почта Донбасса» и «Международная транспортная компания «Энергия» при посредничестве почтового предприятия «Наша почта». Все три предприятия являются партнерами [1, 13].

Структура объема перевозок предприятиями автомобильного транспорта в ДНР в 2017–2019 гг. представлена в таблице 1. Как можно заметить, динамика объемов перевозок отражает общеэкономические тенденции развития ДНР – преобладающими являются перевозки продукции добывающей промышленности и металлургического комплекса.

Таблица 1 – Структура объема перевозок предприятиями автомобильного транспорта в ДНР в 2017–2019 гг., % [1]

Виды грузов	2017	2018*	2019*
Прочие грузы	53,1	10,5	17,1
Руды металлические, продукция добывающей промышленности	17,9	60,4	63,2
Продукты питания, напитки и табачные изделия	15,4	7,9	7,5
Продукция сельского и лесного хозяйства, рыболовства	4,5	3,8	6,6
Каменный и бурый уголь, сырая нефть, природный газ	4,0	12,3	2,1
Основные металлы, готовые изделия из металла	3,1	1,6	1,0
Продукция минеральная неметаллическая	2,0	3,5	2,5

\*данные за январь–сентябрь 2018 г. и январь–сентябрь 2019 г.

Железнодорожные перевозки промышленных грузов осуществляет ГП «Донецкая железная дорога» (ГП «ДЖД»). Предприятие является ключевым звеном экономической системы Республики, основной задачей которого является обеспечение бесперебойных и безопасных железнодорожных перевозок, работ и услуг, оказываемых железнодорожным транспортом. На ГП «ДЖД» работает более 13 тысяч человек. В структуре предприятия находятся 59 железнодорожных станций, 49 структурных подразделений. Общая развернутая длина главных путей по территории ДНР – 2 436 км. Несмотря на значительные структурные и кадровые изменения ГП «ДЖД» обеспечивает потребности населения и предприятий Республики в перевозке грузов и пассажиров. Так, за 10 месяцев 2017 года железнодорожным транспортом было перевезено более 350 тысяч пассажиров и 7,5 млн тонн грузов. В октябре 2017 г. предприятию удалось впервые за свою работу достичь показателя по погрузке грузов в 1 млн тонн. В среднем ежемесячные отчисления в бюджет ДНР составляют более 30 млн руб., т. е. ГП «ДЖД» является крупнейшим налогоплательщиком. В 2019 г. объем грузооборота на железнодорожном транспорте составил 1 866 800 тыс. т.км [1].

Кроме того, обслуживание железнодорожных грузов в цепи поставок «ДНР – РФ» обеспечивает компания «РЖД Логистика», предоставляющая комплексный логистический сервис при продвижении отечественной продукции на рынки Российской Федерации. «РЖД Логистика» обеспечивает высокотехнологичный и надежный сервис перевозки, хранения и экспедирования груза по всему миру, занимается организацией цепей поставок, ком-

плексным логистическим обслуживанием промышленных предприятий, а также перевозками мелких партий груза [14].

Анализ предложенных деловых услуг в ДНР показал, что помимо крупных логистических операторов на рынке действуют мелкие и средние специализированные компании, представляющие отдельные виды логистических услуг, связанные в основном с транспортировкой, обработкой и таможенным оформлением грузов. Большинство компаний вошли на логистический рынок ДНР из Российской Федерации в условиях экономической блокады. Среди них: «РОСС-ОПТ», «ТрансДон», «Перевозчик», «Лидер Транс», «КАТА-log», «МОСТ», «Марафон», «Блюз», «АС КАРГО ИНТ», «МИРПРОДТОРГ», «Таможим», «Евразийская торговая компания», «Кит-Транзит», «Караван Плюс» и другие. Территориально большинство компаний представлено в Донецке [15, 16].

Следовательно, рынок профессиональной логистики в Республике находится на этапе своего становления. Основными препятствиями, которые сдерживают его развитие, являются частичная или полная остановка промышленных предприятий, разрушение транспортной, технической и логистической инфраструктуры региона вследствие военных действий, острая нехватка квалифицированных кадров, отсутствие в полном объеме нормативно-правовой базы. Данная ситуация не позволяет предоставлять комплексное обслуживание промышленных предприятий и использовать потенциал аутсорсинга как эффективного инструмента достижения конкурентных преимуществ.

Вместе с тем, в современных условиях возможности достижения конкурентных преимуществ промышленных предприятий во многом определяются набором их хозяйственных связей, от качества которых зависит надежность и устойчивость цепей поставок. В связи с этим при выборе и реализации стратегии аутсорсинга необходимо исходить из комплексной оценки собственных возможностей промышленных предприятий и наиболее эффективных вариантов использования потенциала партнеров.

Для обеспечения информационно-аналитической поддержки принимаемых решений при выборе аутсорсеров логистических услуг предлагается использовать модель, базирующуюся на составлении их рейтинговой оценки. Отечественные ученые в монографии [17] отмечают: «Система рейтинговой оценки играет ключевую роль при оценке уровня надежности партнеров. Результаты рейтинговой оценки в компактной и емкой форме характеризуют хозяйствующие субъекты и играют роль индикаторов для принятия решений, установления и поддержки деловых отношений. Поэтому текущий рейтинговый уровень и его динамика служат информационными сигналами для сохранения, расширения и свертывания взаимосвязей» [17, с. 84].

Традиционно под рейтингом понимают комплексную оценку состояния субъекта, которая позволяет отнести его к некоторому классу или категории [18]. При этом оценка состояния субъекта вполне может предполагать сопоставление как с аналогичными субъектами, так и с некоторым состоянием абстрактного субъекта данного типа, которое принимается как эталонное [17, с. 84].

Рейтинговая оценка потенциальных аутсорсеров логистических услуг должна базироваться на переходе от определенного множества признаков, которые характеризуют субъект, к одной, максимально информативной оценке. В методическом отношении сложность подобной оценки заключается в получении такого обобщающего показателя, с помощью которого можно наиболее рациональным способом объединить разнородные по форме и содержанию показатели в один – синтетический (комплексный) [17, с. 84].

Реализация предложенной модели осуществляется в несколько этапов:

**Этап 1.** Обобщение показателей, определяющих влияние факторов на надежность работы с потенциальным поставщиком логистических услуг. Исходные данные представляются в виде матрицы  $|A_{ij}|$ , где в строках записаны номера показателей-факторов ( $i = \overline{1, m}$ ), а по столбцам – номера анализируемых предприятий – поставщиков логистических услуг ( $j = \overline{1, n}$ ):

$$A_{ij} = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{1j} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{2j} & \cdots & a_{2n} \\ a_{i1} & a_{ij} & \cdots & a_{in} \\ a_{m1} & a_{mj} & \cdots & a_{mn} \end{vmatrix}. \quad (1)$$

Стандартными требованиями при заключении договоров с потенциальными аутсорсерами являются: обеспечение определенного сформированного уровня качества сервиса, исходя из технологических возможностей процесса логистического обслуживания; цена договора на предоставление услуг (не выше средней на рынке); возможность оплаты данного процесса. В целях эффективности функционирования всей цепи поставок к агентам предъявляется также требование непротиворечивости их целевых установок интересам системы. Выбор по критериям, который включает оценку репутации партнера, договорную дисциплину в других сделках, технические, кадровые, финансовые возможности компании, выявляет лучшего аутсорсера, однако не дает информации о его поведении в будущем при реализации заключаемого долгосрочного соглашения. Процедура проведения выбора исполнителя должна также способствовать получению дополнительной информации о партнере [12].

В соответствии с этими требованиями сформирована и обобщена система показателей для составления рейтинга потенциальных аутсорсеров логистических услуг (таблица 2).

Таблица 2 – Система показателей для рейтинговой оценки потенциальных аутсорсеров логистических услуг (разработано автором)

№ п/п	Показатели
1	Срок функционирования на рынке логистических услуг
2	Номенклатура предлагаемых услуг
3	Тарифы на услуги
4	Территориальная доступность поставщика логистических услуг
5	Уровень деловой репутации
6	Удельный вес корпоративных клиентов логистической компании
7	Доступность логистического сервиса
8	Наличие логистической инфраструктуры
9	Качество выполнения заказов клиентов
10	Срок выполнения заказов клиентов
11	Обязательность при выполнении заказов клиентов
12	Гибкость логистического сервиса
13	Уровень рекламаций
14	Степень готовности к выполнению заказов клиентов
15	Надежность логистического сервиса
16	Безопасность предоставления логистических услуг
17	Компетентность исполнителей
18	Профессионализм и вежливость логистического персонала
19	Точность выполнения операций по обслуживанию материальных потоков
20	Точность выполнения операций по обслуживанию финансовых потоков
21	Информационная прозрачность процесса выполнения заказов клиентов
22	Наличие гибкой системы скидок постоянным клиентам
23	Бесперебойность логистического сервиса
24	Вероятность дефицита в системе обслуживания
25	Наличие дополнительных услуг

Очевидно, что в таблице 2 перечислены наиболее значимые показатели для установления рейтинга потенциального аутсорсера логистических услуг. В настоящее время создать универсальный перечень показателей невозможно. Кроме того, большинство перечисленных показателей трудно представить в числовом виде, поэтому требуется привлечение экспертов и использование анкетирования с помощью балльного оценивания параметров. Механизм взаимодействия промышленных предприятий и потенциальных аутсорсеров логистических услуг должен обеспечивать потенциальных партнеров достоверной информацией или возможностью оценки типа агента по его поведению в процессе отбора данных.

**Этап 2.** Балльная оценка показателей по шкале от 0 до 10, характеризующая их значимость для каждой компании (таблица 3). Для каждого из  $j$  потенциальных аутсорсеров строится отдельная таблица.

Таблица 3 – Балльная экспертная оценка показателей  $j$ -го аутсорсера (разработано автором)

№ п/п	Показатели	Балльная оценка показателей				
		Эксперты				
		1	2	...	k	Средняя оценка
1	Срок функционирования на рынке логистических услуг					
2	Номенклатура предлагаемых услуг					
3	Тарифы на услуги					
4	Территориальная доступность поставщика логистических услуг					
5	Уровень деловой репутации					
6	Удельный вес корпоративных клиентов логистической компании					
7	Доступность логистического сервиса					
8	Наличие логистической инфраструктуры					
9	Качество выполнения заказов клиентов					
10	Срок выполнения заказов клиентов					
11	Обязательность при выполнении заказов клиентов					
12	Гибкость логистического сервиса					
13	Уровень рекламаций					
14	Степень готовности к выполнению заказов клиентов					
15	Надежность логистического сервиса					
16	Безопасность предоставления логистических услуг					
17	Компетентность исполнителей					
18	Профессионализм и вежливость логистического персонала					
19	Точность выполнения операций по обслуживанию материальных потоков					
20	Точность выполнения операций по обслуживанию финансовых потоков					
21	Информационная прозрачность процесса выполнения заказов клиентов					
22	Наличие гибкой системы скидок постоянным клиентам					
23	Бесперебойность логистического сервиса					
24	Вероятность дефицита в системе обслуживания					
25	Наличие дополнительных услуг					

Эксперты оценивают показатели в границах предлагаемой шкалы и в соответствии со своим мнением о значимости показателей для  $j$ -го аутсорсера. Нескольким компаниям может быть поставлена одинаковая оценка.

Средняя оценка  $i$ -го показателя для всех  $k$  экспертов равна:

$$P_i = \frac{1}{k} \sum_{k=1}^s b_{ik}, \quad (2)$$

где  $k$  – порядковый номер эксперта;

$s$  – количество экспертов;

$b_{ik}$  – балльная оценка  $i$ -го показателя  $k$ -м экспертом.

**Этап 3.** Определение весовых коэффициентов показателей по следующей формуле:

$$W_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^m P_i} = \frac{\sum_{k=1}^s b_{ik}}{\sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^s b_{ik}}. \quad (3)$$

Очевидно, что сумма весовых коэффициентов равна единице:

$$\sum_{i=1}^m W_i = 1, \quad (4)$$

где  $m$  – количество показателей;

$i$  – порядковый номер частного показателя [19, с. 54];

$W_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го частного показателя.

**Этап 4.** Нормирование балльных оценок. Поскольку на основе балльной оценки определить значения показателей для эталонного провайдера логистических услуг невозможно, предлагается стандартизировать исходные частные показатели, дифференцировав их на стимуляторы и дестимуляторы и рассчитав значения следующим образом:

для показателей-стимуляторов:

$$p_{ij} = \frac{b_{ij} - b_i^{\min}}{b_i^{\max} - b_i^{\min}}; \quad (5)$$

для показателей-дестимуляторов:

$$p_{ij} = \frac{b_i^{\min} - b_{ij}}{b_i^{\max} - b_i^{\min}}, \quad (6)$$

где  $p_{ij}$  – стандартизированное значение балльной оценки  $i$ -го показателя для  $j$ -го аутсорсера;

$b_i^{\min}$  – минимальное значение балльной оценки  $i$ -го показателя;

$b_i^{\max}$  – максимальное значение балльной оценки  $i$ -го показателя;

$b_{ij}$  – значение балльной оценки  $i$ -го показателя для  $j$ -го аутсорсера.

**Этап 5.** Определение рейтинговой оценки  $j$ -го поставщика логистических услуг:

$$R_j = \sum_{i=1}^m p_{ij} \cdot W_i, \quad (7)$$

где  $R_j$  – рейтинговая оценка потенциального аутсорсера  $j$ ;

$r_{ij}$  – стандартизированное значение балльной оценки  $i$ -го показателя для  $j$ -го аутсорсера;

$W_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го частного показателя.

**Этап 6.** Ранжирование логистических компаний в порядке снижения рейтинговой оценки  $R_j$ . Наивысший рейтинг имеют компании с максимальным значением  $R_j$ .

Применение рейтинговой оценки никаких ограничений по количеству анализируемых показателей операторов логистических услуг не предусматривает. Ее применение позволяет составить рейтинг потенциальных аутсорсеров логистических услуг и выбрать наиболее надежных партнеров, которые способны обеспечить первоклассный логистический сервис промышленным предприятиям.

Апробация предложенного подхода осуществлена на основе данных логистических компаний ДНР. В качестве потенциальных партнеров отечественных промышленных предприятий отобраны ключевые агенты логистического рынка ДНР:

- две государственные компании – ГП «ДЖД» и ГП «Почта Донбасса»;
- компания «Наша почта»;
- Международная транспортная компания «Энергия», являющаяся партнером ГП «Почта Донбасса» и компании «Наша почта»;
- «РЖД-Логистик», занимающаяся обслуживанием промышленных грузов в цепях поставок между контрагентами ДНР и РФ.

Для составления рейтинга данных компаний осуществлено анкетирование специалистов промышленных предприятий ДНР, в ходе которого экспертам было предложено оценить их деятельность по показателям, представленным в таблице 1, по шкале от 0 до 10. Усредненная экспертная оценка по всем показателям для анализируемых предприятий представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Средняя экспертная оценка логистических компаний ДНР (составлено на основе расчетов автора)

Показатель	«Наша почта»	ГП «ДЖД»	«Энергия»	«Почта Донбасса»	«РЖД-Логистик»
1	2	3	4	5	6
Срок функционирования на рынке логистических услуг	5	8	8	7	9
Номенклатура предлагаемых услуг	6	8	5	8	9
Тарифы на услуги	3	5	5	7	6
Территориальная доступность поставщика логистических услуг	7	7	7	8	6
Уровень деловой репутации	7	8	7	7	9
Удельный вес корпоративных клиентов логистической компании	3	9	6	7	9
Доступность логистического сервиса	8	9	8	9	7
Наличие логистической инфраструктуры	4	6	7	6	9
Качество выполнения заказов клиентов	6	8	7	6	9
Срок выполнения заказов клиентов	7	9	8	6	8
Обязательность при выполнении заказов клиентов	8	7	7	8	9
Гибкость логистического сервиса	3	8	6	4	10
Уровень рекламаций	6	8	6	7	5

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Степень готовности к выполнению заказов клиентов	6	8	9	6	10
Надежность логистического сервиса	5	7	7	6	9
Безопасность предоставления логистических услуг	7	7	6	7	8
Компетентность исполнителей	8	9	8	6	10
Профессионализм и вежливость логистического персонала	7	7	6	6	9
Точность выполнения операций по обслуживанию материальных потоков	6	9	8	6	9
Точность выполнения операций по обслуживанию финансовых потоков	3	8	4	5	9
Информационная прозрачность процесса выполнения заказов клиентов	6	7	8	5	8
Наличие гибкой системы скидок постоянным клиентам	6	5	7	5	9
Бесперебойность логистического сервиса	7	5	8	5	9
Вероятность дефицита в системе обслуживания	5	9	6	7	4
Наличие дополнительных услуг	8	7	7	5	10

В ходе реализации этапов 3–5 предложенной модели построен рейтинг потенциальных аутсорсеров логистических услуг промышленных предприятий ДНР (таблица 5).

Таблица 5 – Рейтинг логистических компаний ДНР (составлено на основе расчетов автора)

Компания	Значение рейтинговой оценки	Место в рейтинге
«Наша почта»	0,27	5
ГП «Донецкая железная дорога»	0,59	2
Международная компания «Энергия»	0,42	4
ГП «Почта Донбасса»	0,55	3
«РЖД-Логистик»	0,94	1

Расчеты показали, что для обеспечения эффективности логистических бизнес-процессов и устойчивости цепей поставок промышленные предприятия ДНР должны использовать потенциал сотрудничества с «РЖД-Логистик» и ГП «Донецкая железная дорога». «РЖД-Логистик» много лет работает на рынке, оказывает комплексный логистический сервис промышленным предприятиям, обеспечивая организационную, информационную и логистическую поддержку. Главным преимуществом работы с ГП «ДЖД» является доступность тарифов на предлагаемые услуги транспортировки, погрузки/разгрузки грузов, их хранения и др. Вместе с тем, ключевой проблемой аутсорсеров, работающих на железнодорожном транспорте, является невозможность доставки сырья и готовой продукции по технологии «от двери к двери». Кроме того, следует учитывать масштабы разрушений логистической инфраструктуры на железнодорожном транспорте. Следовательно, предприятиям следует также использовать услуги автоперевозчиков. Как показывают данные таблицы 5, партнерами отечественных промышленных предприятий могут стать ГП «Почта Донбасса» и «Международная транспортная компания «Энергия». Высокий рейтинг ГП «Почта Донбасса» определяет также и потенциал развития почтового предприятия, обуславливая необходимость расширения спектра оказываемых услуг.

### **Выводы**

Разработанная модель позволяет повысить обоснованность принимаемых решений в



процессе выбора потенциальных аутсорсеров логистических услуг промышленных предприятий. Она целесообразна для использования в ситуации, характеризующейся отсутствием полной информации, когда нет исходных отчетно-статистических данных о деятельности логистических компаний на рынке. Использование экспертного опроса и инструментария балльной оценки обеспечивают простоту и наглядность расчетов. Вместе с тем, для повышения точности и адекватности предлагаемой модели существует острая потребность в совершенствовании стандартов учета и отчетности, разработке специальных форм статистической отчетности для анализа деятельности агентов логистического рынка и их правового закрепления. Это позволит обеспечить прозрачность функционирования и развития логистического рынка и будет способствовать повышению устойчивости цепей поставок в реальном секторе экономики ДНР.

### *Список литературы*

1. Министерство транспорта Донецкой Народной Республики : официальный сайт. – URL: <http://donmintrans.ru/> (дата обращения: 20.08.2020). – Текст : электронный.
2. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган ; перевод с английского. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Клементе, С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементе, М. Доннеллан ; под общей редакцией В. В. Голда ; перевод с английского Н. И. Кобзаревой. – Москва : Вершина, 2006. – 416 с.
4. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; перевод с английского. – Москва : Вильямс, 2004. – 176 с.
5. Авдейчикова, Е. В. Анализ и оценка логистического сервиса провайдеров в цепях поставок / Е. В. Авдейчикова // Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, новации : материалы Международной научно-практической конференции, 7–9 декабря 2016 года. – Омск : СибАДИ, 2016. – С. 775–779.
6. Бутусов, О. Б. Система поддержки принятия решений для выбора поставщика в цепи поставок / О. Б. Бутусов, М. Е. Дубин // Известия МГТУ «МАМИ». – 2013. – Т. 4, № 1(15). – С. 268–271.
7. Иванова, М. И. Факторная модель обоснования выбора поставщика при формировании логистики поставок / М. И. Иванова // Вектор науки ТГУ. – 2013. – № 4. – С. 100–104.
8. Иванова, М. М. Алгоритм выбора партнеров по аутсорсингу / М. М. Иванова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2010. – № 15(39). – С. 60–66.
9. Калініченко, Л. Л. Логістичний підхід до вибору виду транспортування вантажів / Л. Л. Калініченко // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 2(18). – С. 270–274.
10. Курбанов, А. Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером / А. Х. Курбанов // Современные исследования социальных проблем : электронный научный журнал. – 2012. – № 1(09). – С. 25–36.
11. Переверзева, Т. Н. Разработка методики выбора поставщика аутсорсинговых услуг / Т. Н. Переверзева, С. А. Попов, Т. В. Суркова // Вестник НГУ. Серия «Социально-экономические науки». – 2011. – Т. 11, Вып. 1. – С. 118–124.
12. Сапунова, Л. С. Формирование механизма отбора поставщиков и партнеров по кооперации предприятия / Л. С. Сапунова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2010. – № 1. – С. 135–138.
13. Грузоперевозки как один из видов бизнеса в ДНР. – Текст : электронный // Деловой Донбасс : [сайт]. – URL: [http://delovoydonbass.ru/news/nashi\\_materialy/transportation\\_as\\_one\\_of\\_the\\_types\\_of\\_businesses\\_in\\_the\\_dni/](http://delovoydonbass.ru/news/nashi_materialy/transportation_as_one_of_the_types_of_businesses_in_the_dni/) (дата обращения: 21.08.2020).
14. РЖД Логистик : официальный сайт. – URL: <http://www.rzdlog.ru> (дата обращения: 21.08.2020). – Текст : электронный.
15. DNR-live : деловой портал ДНР. – URL: <http://dnr-live.ru> (дата обращения: 21.08.2020). – Текст : электронный.
16. Бизнес-услуги в ДНР. – Текст : электронный // INFO PRO : [сайт]. – URL: <https://da-info.pro/company/category/biznes-uslugi> (дата обращения: 21.08.2020).
17. Экономико-экологический рейтинг в системе управления предприятием : монография / А. А. Садеков, О. Б. Балакай, А. В. Половян, А. В. Родионов. – Донецк : ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2008. – 173 с.
18. Служба тематических толковых словарей : сайт. – URL: <http://www.glossary.ru> (дата обращения: 21.08.2020). – Текст : электронный.
19. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, Т. С. Черняк [и др.]. – 2-е вид., виправ. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 396 с.

**О. А. Курносова**  
**ГУ «Институт экономических исследований», г. Донецк**  
**Модель выбора потенциальных аутсорсеров логистических услуг**  
**промышленных предприятий**

В исследовании предложена модель, базирующаяся на составлении рейтинговой оценки потенциальных аутсорсеров. Она реализована в 6 этапов: 1) обобщение показателей, определяющих влияние факторов на надежность работы с потенциальным поставщиком логистических услуг; 2) балльная оценка показателей по шкале от 0 до 10, характеризующая их значимость для каждой компании; 3) определение весовых коэффициентов показателей; 4) нормирование балльных оценок; 5) определение рейтинговой оценки поставщика логистических услуг; 6) ранжирование логистических компаний в порядке снижения рейтинговой оценки. Апробация предложенной модели осуществлена на основе данных таких логистических компаний ДНР, как ГП «Донецкая железная дорога» и ГП «Почта Донбасса», компания «Наша почта», Международная транспортная компания «Энергия», являющаяся партнером ГП «Почта Донбасса» и компании «Наша почта», «РЖД-Логистик», занимающаяся обслуживанием промышленных грузов в цепях поставок между контрагентами ДНР и РФ. Расчеты показали, что для обеспечения эффективности логистических бизнес-процессов и устойчивости цепей поставок промышленные предприятия ДНР должны использовать потенциал сотрудничества с «РЖД-Логистик» и ГП «Донецкая железная дорога». «РЖД-Логистик» много лет работает на рынке, оказывает комплексный логистический сервис промышленным предприятиям, обеспечивая организационную, информационную и логистическую поддержку. Главным преимуществом работы с ГП «ДЖД» является доступность тарифов на предлагаемые услуги транспортировки, погрузки/разгрузки грузов, их хранения и т. д. Вместе с тем, ключевой проблемой аутсорсеров, работающих на железнодорожном транспорте, является невозможность доставки сырья и готовой продукции по технологии «от двери к двери». Кроме того, следует учитывать масштабы разрушений логистической инфраструктуры на железнодорожном транспорте. Следовательно, предприятиям следует также использовать услуги автоперевозчиков. Партнерами отечественных промышленных предприятий могут стать ГП «Почта Донбасса» и «Международная транспортная компания «Энергия».

**АГЕНТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО РЫНКА, АУТСОРСИНГ, АУТСОРСЕР, ПРОВАЙДЕР, ЛОГИСТИЧЕСКИЙ РЫНОК, ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА, СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АУТСОРСЕРОВ**

**О. А. Kurnosova**  
**Institute of Economic Research, Donetsk**  
**Choice Model of Potential Outsourcers of Logistics Services for Industrial Enterprises**

The study proposes a model based on the rating system compilation of potential outsourcers. It is implemented in six stages: 1) generalization of indicators determining the influence of factors on the reliability of work with a potential supplier of logistics services; 2) numerical score of indicators on a scale from 0 to 10, characterizing their significance for each company; 3) weight coefficient determination of indicators; 4) rationing of scores; 5) rating system determination of the logistics service provider; 6) ranking logistics companies in order of the rating system decreasing. The proposed model is tested on the basis of data from such DNR logistics companies as State Enterprises «Donetsk Railway» and «Post of Donbass», the company «Nasha Pochta», International Transport Company «Energia», which is a partner of the State Enterprise «Post of Donbass» and the company «Nasha Pochta», «Russian Railways-Logistic», dealing with industrial cargo servicing in supply chains between counterparties of the DPR and the Russian Federation. Calculations have shown that in order to ensure the efficiency of logistics business processes and the stability of supply chains, industrial enterprises in the DPR should use the potential of cooperation with the «Russian Railways-Logistic», and the State Enterprise «Donetsk Railway». «Russian Railways-Logistic», has been working on the market for many years, providing comprehensive logistics services to industrial enterprises, providing organizational, informational and logistics support. The main advantage of working with the State Enterprise «Donetsk Railway» is the availability of tariffs for the services offered for transportation, loading / unloading of goods, storage, etc. At the same time, the key problem of outsourcers working in railway transport is the impossibility of delivering raw materials and finished products using the

«from door to door». In addition, the destruction scale of the logistics infrastructure in rail transport should be considered. Therefore, businesses should also use the services of road carriers. The State Enterprise «Post of Donbass» and «International Transport Company «Energia» can become partners of domestic industrial enterprises.

LOGISTIC MARKET AGENTS, OUTSOURCING, OUTSOURCER, PROVIDER, LOGISTIC MARKET, INDUSTRIAL ENTERPRISES, RATING SYSTEM, INDICATOR SYSTEM OF OUTSOURCER ACTIVITIES

**Сведения об авторе:**

**О. А. Курносова**

SPIN-код: 3815-8530  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0333-0182>  
ResearcherID: H-9755-2016  
Google Scholar ID: 7G2VSM0AAAAJ  
Телефон: +38 (071) 353-28-39  
Эл. почта: kurnosova.olesya@mail.ru

*Статья поступила 17.09.2020*

*© О. А. Курносова, 2020*

*Рецензент: Н. А. Селезнёва, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»*