

УДК 658.012.23:658.7

Ю. С. ВЫХОДЕЦ, А. А. САПЕЛЬНИКОВА

Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Украина

КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

В данной научной статье предложена классификация бизнес-моделей для логистических компаний. Задачей исследования является систематизировать логистические услуги, а также адаптировать к рынку логистических услуг имеющийся методологический инструментарий в области поиска жизнеспособных бизнес-моделей, который может быть использован логистическими компаниями для определения своей бизнес-модели, понимания в какой еще бизнес-модели может работать предприятие, внедрение какой из них будет эффективным, учитывая имеющиеся бизнес-процессы. Данная систематизация построена на комплексировании нескольких видов научного анализа. С помощью кабинетного исследования были определены основные виды логистических услуг в Украине, а именно, обозначены типы услуг, клиенты и бизнес-модели. Полученные данные были сопоставлены с типологией бизнес-моделей «Архетипы бизнес-моделей МПТ». Результатом работы является сводная таблица «Классификация бизнес-моделей логистической компании по типологии «Архетипы бизнес-моделей МПТ». Применение предлагаемой классификации позволяет на этапе создания логистической компании выбрать жизнеспособную бизнес-модель, на стадии роста - выявить причину возникающих проблем.

Ключевые слова: логистическая компания, логистические услуги, бизнес-модель, архетипы бизнес-моделей МПТ, модель Моргана-Стенли, провайдер.

Введение

«Конкуренция XXI века — это конкуренция глобальных цепей поставок. В современной экономике конкурируют не отдельные компании, а цепи поставок, сети» [1]. Данное высказывание на сегодня является широко известным, и многие компании — участники значимых цепей поставок стремятся совершенствовать логистические процессы, свое внутреннее устройство, оказывая тем самым влияние на структуру и состав цепей поставок, а также на их эффективность.

Цепи поставок могут быть по-разному организованы. С нашей точки зрения, определяющим фактором является бизнес-модель, выбранная наиболее сильным (значимым) участником, т.е. таким, который задает ключевые правила и политики. Бизнес-моделью условимся называть совокупность ролей и отношений, реализуемых субъектом предпринимательской деятельности для получения экономического результата. В некоторых цепях это производитель, в других случаях — дистрибутор, в-третьих — розничные сети и т.д. Остальные участники принимают правила игры и следуют установленным политикам. Таким образом, в любой цепи поставок можно определить лидера, который стремится сохранить свою позицию и ограничить прибыль остальных

участников до минимально приемлемой.

Остальные участники цепи поставок ищут и развивают свои модели. Целью может быть приобретение сильных позиций в существующей цепи поставок, участие в создании новой цепи. Таким образом, у участников цепи поставок несколько целей: стремление к собственному доминированию в цепи поставок и повышение конкурентоспособности всей цепи.

Предметом нашего исследования являются модели поведения логистических компаний в описанном контексте. Исследовательский вопрос — каким образом можно классифицировать бизнес-модели логистических компаний.

Логистическая компания, согласно общепринятому определению, это предприятие, оказывающее услуги по транспортировке, обработке и хранению грузов, содействуя своим клиентам в процессе продвижения товаров от производителя к потребителю. Рынок логистических услуг развивается, существующие операторы соответственно стремятся расширять портфель услуг, а новые предприятия ориентируются на инновационные подходы. Особенности логистического бизнеса: критически важна инфраструктура, скорость и качество коммуникаций, интеграция некоторых процессов с компаниями-партнерами, среди которых могут быть производи-

тели, імпортери, дистрибутори, розничні мережі, оптові посередники (в залежності від існуючої ланки постачання).

Таким чином, сьогодні актуальною є проблема побудови бізнес-моделей для логістических компаній і визначення їх ефективності та життєздатності.

Состояние исследований на сегодня

Прогнозує розвиток ринку логістики в Україні, спеціалісти констатують посилення конкуренції та прискорення процесу консолідації логістического ринку. Вони вважають, що підвищення вимог до якості послуг, надійності підрядників, безпеки посилять тенденції до перерозподілу попиту на користь великих, середніх та спеціалізованих компаній, а також стануть причиною уходу з ринку неефективних гравців [2].

В даних умовах логістическим підприємствам особливо важливо правильно позначити свою бізнес-модель. Але для початку необхідно визначити яке місце займає компанія в класифікації ринку логістических послуг.

Компанії передають частину функцій своїх логістических підрозділів стороннім компаніям. Іменно здатність забезпечити виконання тієї або іншої функції стала основним класифікуючим елементом компаній – логістических посередників.

Згідно з публікаціями українських та зарубіжних авторів [3, 4, 5, 6], виділяють наступну класифікацію:

1PL провайдер – власна логістика, всі операції виконує сам вантажовласник, маючи відповідний штат персоналу, а також транспортні засоби та складські площі. В список операцій власника вантажу входять планування постачання сировини та відвантаження готової продукції, транспортування, митне оформлення, зберігання та складська обробка вантажу, плюс відповідні інформаційні та документальні обороти.

2PL провайдер – надає лише окремі логістическі послуги, необхідні для обслуговування клієнта. Наприклад, маючи транспорт, такий провайдер надає клієнту транспортні послуги, або ж маючи складський комплекс – складські. Маючи ліцензію на надання митно-брокерських послуг та відповідний досвід, займається митною очисткою вантажів клієнта. Або ж надає інформаційні послуги з експедирування вантажів, залучаючи транспорт третієї організації.

3PL провайдер – здатен надати повний комплекс послуг з переміщення, зберігання та обробкою

вантажу, включаючи митну очистку та документообіг, маючи для цього відповідні активи (транспортний парк, складські комплекси, штат митних брокерів тощо). Хоча за бажанням клієнта може зайнятися і частиною вказаної ланки. Додає значущу додану вартість вантажу.

4PL провайдер – крім списку послуг 3PL, займається процесом планування та контролем виконання планів компанії-клієнта стосовно обороту її вантажів, використовуваних для цього грошових засобів та інформації. Підприємство надає варіант довготривалого співробітництва.

Якісне розвиток логістических послуг 4PL-операторів сприяло вжиттю терміна 5PL наступному горизонту логістики. Відмінність послуги 5PL від попередньої 4PL полягає в використанні мережі Інтернет як єдиної віртуальної платформи для розв'язання логістических завдань. Слід зазначити, що термін 5PL до сих пор не має чіткого визначення, це пов'язано, в першу чергу, з тим, що він з'явився відносно недавно. Так в літературі можна зустріти різні визначення цього поняття. Наприклад, модель рівнів логістических операцій Морган-Стенлі (Morgan&Stanley) [7], виділяє 5PL оператора, як оператора, надає послуги повного циклу постачання (рис. 1).



Рис. 1. Модель уровней логистических операций Морган-Стенли

Проаналізувавши опубліковані джерела, стало зрозуміло, що класифікація логістических компаній існує, але вона досить абстрактна.

По-перше, регуляторна середовище для різних країн відрізняється, що ускладнює копіювання бізнес-моделей, успішно застосовуваних в інших країнах.

По-друге, продукти логістических компаній часто є неосіємними, а тому складно сформулювати бізнес-ідею коректно.

По-третє, сама генерація бізнес-ідей не поставлена як процес і не забезпечена організаційно та методически.

Цель статьи – систематизувати логістическі послуги, створити класифікацію бізнес-моделей для логістических компаній.

Задача – исследовать, развить и адаптировать к рынку логистических услуг имеющийся методологический инструментарий в области поиска жизнеспособных бизнес-идей.

Выбранные методы

Первым методом было выбрано кабинетное исследование. Оно состояло в анализе деятельности логистических компаний посредством изучения их интернет – сайтов. Были изучены сайты таких компаний: ООО УВК Україна, ООО Пак Трейд, ООО

Диалогистика, ООО Склад Сервис Киев, ООО Юнхайнрих Лифт Трак, ООО 3S SOLUTIONS, ООО Гранд Логистик, ООО Первая Логистическая Компания, ООО «Хюмер Украина», транспортно-логистическая компания «Asstra», логистическая компания «Тальман», логистическая компания «Cargo Solution», группа компаний «Эмонс», «Яртранс Лоджистик», «Логистик-плюс», «Нова пошта», DHL. На основании полученных данных, была составлена таблица «Услуги логистических компаний» (табл. 1).

Таблица 1

Услуги логистических компаний

№	Тип услуги	Клиенты	За счет чего зарабатывают
1	Транспортные услуги	Торговые компании, интернет-магазины	Перевозят груз и выполняют все сопутствующие услуги
2	Снабжение предприятий материальными ресурсами	Производственные предприятия	Обеспечивают предприятие сырьем и материалами
3	Управление запасами предприятия	Производственные предприятия	Предоставляют весь спектр услуг, связанных с управлением запасов на складе
4	Таможенное оформление	Компании, которые перевозят груз из одной страны в другую	Урегулируют все вопросы, которые связаны с перевозкой груза через таможню (включая сертификацию, оформление документации и др.)
5	Складская обработка	Производственные, торговые предприятия	Предоставляют весь спектр услуг, связанных с хранением на складе
6	Хранение	Производственные, торговые предприятия	Хранят груз на своей площадке
7	Предпродажная подготовка	Производственные, торговые предприятия	Упаковывают товары (груз) и выполняют другие услуги, связанные с упаковкой (маркировка, оформление паспорта товара и др.)
8	Дистрибуция	Производственные предприятия	Посреднические услуги
9	Погрузочно-разгрузочные услуги	Компании, которые заказывают грузоперевозку	Погрузка и разгрузка груза
10	Обработка грузов	Компании, которые заказывают грузоперевозку	Сортируют, фасуют товар в партии
11	Консигнация	Торговые предприятия	Посреднические услуги
12	Страхование грузов	Торговые предприятия	Предоставляют страховые услуги
13	Консалтинговые и экспертные услуги	Компании, которые нуждаются в оценке эксперта в области логистики	Выполняют консультирование
14	Мониторинг перемещения груза	Компании, которые заказывают грузоперевозку	Следят за местонахождением груза, дают клиенту уверенность в сохранности и своевременной доставке
15	Разработка логистических цепочек	Производственные, торговые предприятия	Составляют логистические цепочки для предприятия клиента

Окончание табл. 1

№	Тип услуги	Клиенты	За счет чего зарабатывают
16	Проектирование информационных систем	Компании, желающие наладить работу логистики на своем предприятии	Создают и продают проекты информационных систем для заказчика
17	Выбор информационного обеспечения	Компании, желающие наладить работу логистики на своем предприятии	Помогают в выборе информационного обеспечения в области логистики для клиентов
18	Обеспечение функционирования информационных систем	Компании, желающие наладить работу логистики на своем предприятии	Помогают внедрить информационное обеспечение в области логистики для клиентов
19	Выбор перевозчиков	Производственные, торговые предприятия	Проводят анализ и выбор перевозчиков для клиента
20	Выбор поставщиков	Производственные предприятия	Проводят анализ и выбор поставщиков для клиента
21	Курьерские услуги	Интернет-магазины, торговые компании	Доставляют небольшие грузы
22	Маршрутизация	Компании, которые заказывают грузоперевозку	Предоставляют заказчику наиболее рациональные варианты доставки груза
23	Аренда складских помещений	Производственные, торговые предприятия	Сдают в аренду складские помещения
24	Кросс-докинг	Розничные сети	Оплата за посреднические услуги
25	Дропшипинг	Производственные предприятия	Посредник покупает товар у производителя только после того, как сам получил от клиента оплату данного товара. Прибыль посредника формируется за счёт разницы между оптовой ценой, которую он платит производителю, и розничной ценой, по которой продаёт товар клиенту.

После определения видов логистических услуг было решено рассмотреть типологию «Архетипы бизнес-моделей МІТ» как методологическую матрицу для создания исчерпывающего перечня вариантов бизнес-моделей.

«Архетипы бизнес-моделей МІТ» (MIT Business Model Archetypes (BMAs) разработаны группой специалистов из Массачусетского технологического института. Данная типология базируется на 2х фундаментальных измерениях.

Первое измерение определяет какие типы прав продаются. Различают 4 бизнес-модели: Создатель, Дистрибьютор, Владелец и Брокер.

Второе измерение – какие типы активов вовлекают – физические, финансовые, нематериальные и человеческие. На основе основных типов активов в пределах каждой из четырех основных бизнес-моделей выделяют еще по четыре подкатегории

бизнес-моделей. В общей сложности в рамках данной типологии выделено 16 типов специализированных бизнес-моделей [8]. Изучив исследование авторов указанной типологии, авторы данной статьи предлагает адаптированную типологию - классификацию бизнес-моделей логистических компаний на основе классификации «Архетипы бизнес-моделей МІТ», которая основана на комплексировании метода кабинетного анализа, который включает в себя анализ, обобщение и систематизацию данных, и типологии бизнес-моделей «Архетипы бизнес-моделей МІТ».

Разработки по теме классификации бизнес-моделей начаты авторами в рамках госбюджетной научной темы кафедры [9].

Результатом исследования является матрица выявленных архетипов логистических компаний (табл. 2).

Таблица 2

Классификация бизнес-моделей логистической компании
по типологии «Архетипы бизнес-моделей МПТ»

Что продается/ Права на активы	Типы активов			
	Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Создатель	–	–	Проектирование информационных систем для логистики	Нелегальный бизнес
Дистрибьютор	–	1. Снабжение предприятий материальными ресурсами 2. Дистрибуция 3. Крос-докинг	1. Выбор информационного обеспечения для логистики. 2. Обеспечение функционирования информационных систем для логистики.	Нелегальный бизнес
Владелец	–	1. Аренда складских помещений. 2. Хранение. 3. Транспортные услуги.	–	1. Консалтинговые и экспертные услуги. 2. Курьерские услуги. 3. Таможенное оформление. 4. Управление запасами предприятия. 5. Складская обработка. 6. Предпродажная подготовка. 7. Погрузочно-разгрузочные работы. 8. Обработка грузов. 9. Мониторинг перемещения груза. 10. Разработка логистических цепочек. 11. Выбор перевозчиков и поставщиков. 12. Маршрутизация.
Брокер	Страхование груза	1. Консигнация. 2. Дропшипинг.	–	Предоставление специалистов на временную работу, которые могут наладить работу в области логистики

Рассмотрим подробнее каждый архетип. Логистическая компания не рассматривается в рамках бизнес-моделей создателя, дистрибьютора и владельца финансовых активов, поскольку не создает и не продает данный вид активов. Как брокер финансовых активов, логистическая компания может выступать в роли страховщика груза.

Логистическая компания не производит никакой продукции, поэтому она не занимает ячейку создателя физических (материальных) активов. Но логистическая компания может заниматься распределением товаров, занимая место в архетипе дистрибьютора материальных активов.

Если у организации имеется собственное помещение, она может сдавать его в аренду под складские помещения, заниматься хранением товара, тем самым зарабатывая денежные средства. Также имея собственный транспорт, может осуществлять транспортные услуги. Все эти услуги относятся к бизнес-модели «Владелец физических активов».

Основной задачей бизнес-модели «Брокер физических активов» свести производителя материальных активов и покупателя на реальной или вир-

туальної платформі (як в разі з дропшипінгом).

В якості створителя нематеріальних активів, логістическа компанія може проектувати інформаційні системи для своєї галузі. А також, допомагати з вибором і їх функціонуванням (дистрибутор). Бізнес-моделі владельця і брокера нематеріальних активів виявлені не були.

Із даної класифікації не розглядаються моделі створителя і дистрибутора людських активів, тому що дана діяльність є незаконною (це вказано навіть авторами класифікації «Архетипи бізнес-моделей МІТ»).

В архетипі «Владелец людських активів» розуміється бізнес-модель «Підрядчик», т.е. компанія, яка продає послуги, надавані раніше всіма людьми. До неї відносяться консалтингові і експертні послуги, митне оформлення, вибір перевізника і постачальника і др.

Якщо логістическа компанія має цінних працівників, які можуть налаштувати роботу в сфері логістики на будь-якому підприємстві, вона може надати спеціаліста на тимчасову роботу і отримати за це додаткову плату.

Дана матриця дає можливість компанії визначити до якого архетипу вона відноситься і які ще бізнес-моделі вона може використовувати.

Висновок

Основними результатами роботи є виявлення наукової новизни, а саме:

1. Систематизовані логістическі послуги.

2. Отримано розробку класифікації «Архетипи бізнес-моделей МІТ» в формі адаптації під класифікацію бізнес-моделей логістическої компанії.

Отримані результати планується розвивати. Наступним етапом дослідження буде складання портфеля бізнес-моделей для логістическої компанії, а також їх перевірка на життєспроможність, з допомогою квантово-економічного аналізу. Використання результатів дасть можливість вибирати життєспроможні бізнес-моделі для підприємств і тим самим сприяти розвитку ринку логістических послуг в Україні.

Література

1. Охотников, И. В. Системный подход как методологическая основа управления логистическими бизнес-процессами в цепях поставок [Текст] / И. В. Охотников, И. А. Сибирко // *Логистика*. – 2014. – № 1. – С. 25-27.

2. Развитие рынка логистики в Украине [Электронный ресурс] // *Интернет сервис цифровых логистических решений*. – Режим доступа: <http://calculino.info/ru/usefull/articles/id347718>. – 11.08.2015.

3. Дементьев, А. В. Контрактная логистика [Текст] : монография / А. В. Дементьев. – СПб. : ООО «Книжный Дом», 2013. – 146 с.

4. Blecker, T. *Management in logistics Networks and Nodes: Concepts, Technology and Applications* [Text] / T. Blecker, W. Kersten, C. Gertz. – Berlin : Hubert&Co, 2008. – 423 p.

5. Рыбалко, М. А. Современные классификации поставщиков логистических услуг [Текст] / М. А. Рыбалко // *Перспективы науки*. – 2011. – № 3. – С. 138-141.

6. Яковлев, Л. В. Логистические системы в глобальной экономике: тенденции развития логистической инфраструктуры [Электронный ресурс] / Л. В. Яковлев // *Логистические системы в глобальной экономике : материалы V Международной науч.-практ. Конф., Красноярск, 2-3 апреля 2015*. – С. 605–609. – Режим доступа: http://www.sibsau.ru/images/document/2015/2015_04_02_sbornik_logisticheskie_sistemy_v_globalnoy_ekonomike.pdf. – 11.08.2015.

7. Hai, L. *An Approach Towards Overall Supply Chain Efficiency - A Future Oriented Solution And Analysis In Inbound Process* [Text] / L. Hai, S. Yirong. – Göteborg University, Elanders Novum AB Pub, 2002 – 87 p.

8. *Do Some Business Models Perform Better than Others?* [Electronic resource] / T. W. Malone, P. Weill, R. K. Lai, V. T. D'Urso, G. Herman, T. G. Apel, S. L. Woerner. – Access mode: <http://seeit.mit.edu/Publications/BusinessModelsPerformance12July2006.pdf>. – 11.08.2015.

9. *Методы и модели управления знанием для обеспечения жизнеспособности. Проверка предложенных методов и моделей* [Текст] : отчет по НИР (закл.) : Г602-24/2011-Ф / Нац. аэрокосм. ун-т "Харьк. авиац. ин-т" ; рук. Выходец Ю. С. ; исп. Выходец Ю. С. [и др.]. – Харьков, 2013. – 227 с. – № ГР 0110U007311. – Инв. № 0713U007901. – Обл. № 0213U007553.

Поступила в редакцію 11.08.2015, рассмотрена на редколлегии 11.09.2015

КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Ю. С. Виходець, А. А. Сапельнікова

У даній науковій статті, запропоновано класифікацію бізнес-моделей для логістичних компаній. Завданням дослідження є систематизувати логістичні послуги, а також адаптувати до ринку логістичних послуг наявний методологічний інструментарій у сфері пошуку життєздатних бізнес-моделей, який може бути використаний логістичними компаніями для визначення своєї бізнес-моделі, розуміння в яких ще бізнес-моделях може працювати підприємство, впровадження якої з них буде ефективним, враховуючи існуючі бізнес-процеси. Дана систематизація побудована на комплексуванні декількох видів наукового аналізу. За допомогою кабінетного дослідження були визначені основні види логістичних послуг в Україні, а саме, типи послуг, клієнти та бізнес-моделі. Отримані дані були застосовані з типологією бізнес-моделей «Архетипи бізнес-моделей МІТ». Результатом роботи є зведена таблиця «Класифікація бізнес-моделей логістичної компанії з типології «Архетипи бізнес-моделей МІТ». Застосування запропонованої класифікації дозволяє на етапі створення логістичної компанії обрати життєздатну бізнес-модель, на стадії зростання - виявити причину виникаючих проблем.

Ключові слова: логістична компанія, логістичні послуги, бізнес-модель, архетипи бізнес-моделей МІТ, модель Моргана-Стенлі, провайдер.

BUSINESS MODEL CLASSIFICATION OF LOGISTICS COMPANIES

Y. S. Vykhodets, A. A. Sapielnikova

In this scientific article, classification of business models for logistics companies is proposed. The objective of the research is to systematize logistics services, as well as to adapt them to the market of logistics services, available methodological tools of finding viable business models that can be used by logistics companies to define their business model, understanding, in what other business models the company can operate, the introduction of any of them to be effective, considering the existing business processes. This systematization is based on a combination of several types of scientific analysis. A desk research helped to identify the main types of logistic services in Ukraine, namely, types of services, customers and business models. The findings were compared with the typology of business models «MIT Business Model Archetypes». The result is a summary table "Logistics business models classification with typology «MIT Business Model Archetypes». Using proposed classification allows help new logistics companies to choose a viable business model, developing companies - to identify the cause of their problems.

Keywords: logistics company, logistics services, business model, MIT Business Model Archetypes, Morgan Stanley model, provider.

Виходець Юлія Сергеевна – канд. техн. наук, доцент, доцент каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: yulialiya@gmail.com.

Сапельнікова Анастасія Андреевна – аспірант каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: sapielnikova@gmail.com.