



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(СПбГЭУ)

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности
Кафедра логистики и управления цепями поставок

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Клиентоориентированность в системе мероприятий по совершенствованию логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании»

Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (специализация) Логистика и управление цепями поставок
Обучающийся группы М-1611 _____ очной формы обучения
Громилова Дарья Андреевна _____
(подпись)

Руководитель ВКР _____
(ученая степень, ученое звание, ФИО)

(подпись)

Рецензент (только для специалитета, магистратуры, аспирантуры)

(должность, место работы, ученая степень, ученое звание, (при наличии), специальное звание, классный чин (при наличии))

(ФИО)

Нормоконтроль пройден «__» _____ 20__ г.

(подпись лица, проводившего нормоконтроль)

«Допущен(а) к защите» «__» _____ 20__ г.

Зав. кафедрой (академический директор) _____
(уч. степень, уч. звание)

(ФИО) _____
(подпись)

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ	2
ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ.....	7
1.1. Логистический аутсорсинг.....	7
1.2. Особенности деятельности транспортно-экспедиторской компании как логистического посредника в цепях поставок.....	15
1.3. Направления развития логистической деятельности транспортно- экспедиторской компании на основе клиентоориентированного подхода.....	23
2. АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО- ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ.....	31
2.1. Анализ рынка транспортно-логистических услуг.....	31
2.2. Анализ логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании	39
2.3. Взаимодействие транспортно-экспедиторской компании с контрагентами в цепях поставок	49
3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЭК	55
3.1. Выявленные проблемы транспортно-экспедиторской компании... ..	55
3.2. Предложения по совершенствованию логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	76

ВВЕДЕНИЕ

Последние пять лет рынок транспортно-логистических услуг непрерывно растет. Все больше компаний из разных отраслей отдают логистическую деятельность на аутсорсинг, прибегая к помощи сторонних организаций. Причем раньше причиной отказа от инсорсинга определенной функции обычно являлся ее второстепенный характер. Теперь же компании видят экономическую выгоду, появляется возможность грамотного перераспределения сил для выполнения других функций, качество переданной на аутсорсинг функции улучшается. Сегодня многие торговые и производственные предприятия чаще доверяют такие процессы как транспортировка и складирование транспортно-экспедиторским компаниям. Передача части функций логистическим посредникам способствует упрощению, ускорению и улучшению качества логистической деятельности.

Рост спроса на транспортно-экспедиторские услуги приводит к насыщению рынка. В условиях влияния постоянно меняющихся внешнеэкономических условий и повышения уровня конкурентоспособности игроков на рынке недостаточно сохранять прежний уровень сервиса. Необходимо непрерывно искать пути совершенствования деятельности. Появляется новая тенденция: в приоритете – повышение лояльности клиентов, которые уже работают с компанией, а не привлечение новых. Это определило развитие клиентоориентированного подхода при оказании транспортно-экспедиторских услуг. Клиент высоко ценит индивидуальный подход. Гибкость и реактивность – важные качества современной модели компании. Необходимо больше внимания уделять запросам и желаниям клиента и корректировать предоставляемый комплекс услуг в зависимости от полученной информации.

Особенность транспортно-экспедиторской компании заключается в ее посреднической функции. Она является связующим звеном между грузовладельцем и грузополучателем. Зачастую владелец груза не выступает в качестве грузоотправителя, и тогда цепочка усложняется. Транспорт-экспедиторская компания должна учесть требования своего клиента, но также не забывать и об усло-

виях других контрагентов. Удовлетворенность оказанными услугами всех участников, с которыми приходится взаимодействовать ТЭК в цепи поставок, напрямую влияет на общую оценку ее деятельности и имидж на рынке. Именно поэтому как никогда актуален переход от подхода, ориентированного на продукте, к клиентоориентированному.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является транспортно-экспедиторская компания ООО «СТС Логистикс Транспорт».

Предмет исследования – организация логистической деятельности в петербургском филиале компании.

Целью данной работы является исследование протекающих внутри транспортно-экспедиторской компании процессов, выявление проблемных мест и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить путь развития логистического аутсорсинга;
- определить логистические стратегии;
- выявить причины использования услуг логистических посредников;
- рассмотреть преимущества и недостатки логистического аутсорсинга;
- выявить характерные черты транспортно-экспедиторской компании как логистического посредника;
- установить значимость выбора клиентоориентированного подхода транспортно-экспедиторской компанией;
- определить возможные направления развития транспортно-экспедиторской деятельности с точки зрения клиентоориентированного подхода;
- изучить нынешнее и прошлое состояние мирового логистического рынка и определить на нем позиции России;
- проанализировать российский рынок транспортно-логистических услуг;
- систематизировать полученную информацию о компании «STS Logistics» и провести ее анализ;
- выявить проблемы в логистической деятельности ТЭК «STS Logistics»;

- предложить рекомендации по совершенствованию логистической деятельности, привести расчеты.

Выделенные задачи обуславливают следующую структуру выпускной квалификационной работы.

В 1-ой главе определяются этапы развития аутсорсинга в мире и его причины. Логистический аутсорсинг рассматривается как одна из логистических стратегий. Проводится анализ плюсов и минусов логистического аутсорсинга. Рассматривается задача «Make or buy», которая помогает принять решение о выборе аутсорсинга или инсорсинга функции. Описывается деятельность провайдеров логистических услуг, среди которых транспортно-экспедиторские компании. Произведен сравнительный анализ логистических провайдеров разных уровней. Представлен перечень транспортно-экспедиторских услуг. Проанализирована особенность ТЭК как связующего звена между клиентом и его контрагентами. Дано определение триадных отношений между ТЭК, заказчиком и его клиентами. Рассмотрены разные направления развития ТЭК при условии клиентоориентированного подхода.

Во 2-ой главе рассматривается мировое состояние логистического рынка. Определяются сильные и слабые стороны России на основе данных мирового рейтинга индекса эффективности логистика. Изучается рост рынка транспортно-логистических услуг. Приведены факторы, влияющие на его состояние. Изучен рейтинг топ-15 крупнейших транспортно-логистических компаний на российском рынке. Проанализирована деятельность компании ООО «СТС Логистикс транспорт». Определяется доля LTL и FTL-перевозок в отделе автоперевозок петербургского филиала. Изучаются складские мощности компании внутри страны и за ее пределами. Анализируется список основных перевозчиков, к которым обращает отдел автоперевозок. Рассматриваются основные клиенты и доли их заявок от общего числа. Определяются особенности взаимодействия с контрагентами клиентов.

В 3-ей главе выявляются основные проблемы логистической деятельности ООО «СТС Логистикс Транспорт»: нехватка рабочих кадров в петербургском отделе автоперевозок; нерациональные денежные и временные траты на процесс ведения документации; высокая дебиторская задолженность из-за получения возвратных потоков документов; сокращение количества перевозок на 70% и закрытия склада в связи с неблагоприятной экономической обстановки в стране из-за пандемии коронавируса. Для устранения «узких мест» рекомендован переход от бумажного документооборота к электронному, а также обязательный найм дополнительной рабочей силы в отдел автоперевозок.

Для решения данных задач использованы следующие методы исследования: анализ и синтез, критический анализ релевантной литературы, методы классификаций и группировок, анализ статистики и выявление трендов, метод сценариев как инструмент контроллинга логистических систем.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ

1.1. Логистический аутсорсинг

Логистический аутсорсинг – это эффективный способ для организации повысить скорость множества логистических операций, укрепить свою конкурентоспособность и снизить логистические издержки. В 21 веке принцип индивидуализма при ведении бизнеса постепенно уступает место кооперации участников рынков в цепь поставок. Компаниям необходимо быть конкурентоспособными и динамично развивающимися, чтобы оставаться на плаву в современных рыночных условиях. Иногда уровень конкуренции настолько велик, что многим участникам по ряду причин сложно постоянно модернизировать и улучшать протекающие бизнес-процессы и управлять всей образовавшейся цепью поставок.

В то время, как сам термин «аутсорсинг» является достаточно молодым в научной экономической литературе, это явление наблюдалось еще сотни лет назад и было связано с производством и логистикой. В Италии, а именно Ломбардии, до наступления эпохи Возрождения купцы использовали специальный товарный документ, который назывался ломбардом. Он являлся подтверждением совершенной покупки клиентом. Последний приходил с ним на указанный общий склад и предоставлял для получения купленного товара. Таким образом купцы избегали дополнительных затрат на доставку товара до стационарных магазинов и непосредственно самих покупателей. [25, с. 37]

На протяжении веков корабли, которые бороздили мировые океаны, были главными перевозчиками товаров. Производители могли сосредоточиться на своем главном процессе – производстве, а корабли доставят их продукт. Логистический аутсорсинг рос по мере развития транспортных сетей и расширения товарных рынков. Закон о межгосударственной торговле 1887 года гарантировал, что железнодорожные монополисты будут практиковать справедливое ценообразования. Это нововведение позволило получить равный доступ к посред-

ническим перевозкам как крупным корпорациям, так и малому бизнесу. Использование грузовых вагонов и железнодорожных депо в качестве пунктов складирования товарно-материальных ценностей стало примером аутсорсинга складских услуг. [25, с. 38]

Затем наступила Вторая мировая война. У разрушенного домохозяйства возник спрос на хранение большого количества сохранившихся вещей. Тогда в короткие сроки многоэтажные ненужные здания были переделаны как пространства для хранения. Подобные преобразования позволили производителям оценить собственные затраты на хранение и принять решение об аутсорсинге складирования.

Производство также несколько веков передается на аутсорсинг. Считать, что именно компания Dell стала первооткрывателем в деле по передаче функции производства собственных компьютеров сторонним организациям, совершенно опрометчиво. Веками торговцы и ремесленники брали заказы у клиентов на изготовление товара, а затем нанимали дополнительную рабочую силу для его выполнения. Документально подтверждено, что в Англии в 19-ом веке функции производства по обработке металла, как правило, у всех предприятий были на аутсорсинге.

Затем в середине 19-ого века заключение договоров об оказании услуг сторонними организациями было вытеснено вертикальной интеграцией внутри рынка огромными корпорациями. Началось время слияний и поглощений крупными компаниями более мелких.

Со времен Промышленной революции компании начали бороться между собой за долю рынка и величину прибыли, стараясь приобретать новые конкурентные преимущества. Самая распространенная модель ведения бизнеса в двадцатом веке была большая интегрированная корпорация, которая могла бы «владеть, управлять и напрямую контролировать» собственные активы. В 1950-х и 1960-х главным трендом развития была диверсификация, способствующая расширению границ охвата фирмы и экономии за счет масштаба деятельности. Применяя метод диверсификации, компании рассчитывали на получение дохода в

размере как минимум не меньшем, чем до внедрения нововведений, хотя и осознавали добавление новых статей затрат на содержание систем управления различных дивизионов. Но вскоре подобные крупные компании в 70-х, 80-х годах прошлого столетия столкнулись со стагнацией – слишком больших затрат требовали раздутые управленческие структуры. Чтобы стать более гибкими и набраться новых идей, им пришлось разрабатывать новую стратегию фокусирования на основных бизнес-процессах, выявлять среди них важнейшие и рассматривать возможность передачи их на аутсорсинг. [25, с. 41]

Аутсорсинг не был официально провозглашен в качестве бизнес-стратегии до 1989 года. Однако большинство организаций не контролировали полностью все процессы в компании: они передавали на аутсорсинг те функции, для выполнения которых у них не было квалифицированных кадров. Издатели, например, часто приобретали услуги по составлению текстов, печати и других видов услуг. Привлечение сторонних исполнителей этих важных, но поддерживающих услуг, можно назвать базовым этапом эволюции аутсорсинга. Следующим этапом стал аутсорсинг вспомогательных процессов (рис.1.1). В 90-е годы, когда компании стали делать акцент на минимизации затрат, они начали передавать сторонним организациям те процессы, которые необходимы для создания ценности, но при этом они не связаны с основными процессами деятельности. Менеджеры заключали контракты с новыми сервисными компаниями на ведение бухгалтерского учета, привлечение новых кадров, обработку данных, внутреннюю рассылку почты, обеспечение безопасности, техническое обслуживание оборудования и другое. Удавалась сократить затраты в операциях, которые поддерживали основные функции.

Современный этап эволюции аутсорсинга – это развитие стратегических партнерств. До недавнего времени считалось, что ни одна организация не будет передавать на аутсорсинг ключевые функции деятельности, которые обеспечивают стратегическое и конкурентное преимущество компании и являются значимыми, в первую очередь, для клиентов. В 1990-е годы многие компании стали это делать. На рис. 1.1 представлены этапы развития аутсорсинга.



Рисунок 1.1 – Этапы эволюции аутсорсинга

Сегодня компании стремятся не к индивидуализму, а к взаимовыгодному стратегическому партнерству для достижения более высоких результатов. И как следствие, компании будут принимать решение о необходимости аутсорсинга какой-либо функции или процесса, опираясь не на их роль в создании ценности (основные или вспомогательные), а на оценку эффективности возможных сценариев.

В процессе эволюции аутсорсинга логистическая деятельность стала одним из основных его направлений. В 90-х годах прошлого столетия компании начали осознавать: их бизнес достиг таких масштабов, что для сохранения устойчивости и эффективности на прежнем уровне понадобится слишком много сил. Отсутствие в достаточном количестве ресурсов и возможностей полностью контролировать все процессы, протекающие в компании, привело, в том числе, к спросу на сторонние логистические услуги.

Любая компания выстраивает свой бизнес на основе определенной корпоративной стратегии, которая позволяет ей достичь долговременные цели. При этом существует ряд логистических стратегий, которые не должны противоречить корпоративной, а, наоборот, поддерживать ее. На рисунке 1.2 перечислены 4 основных направления логистических стратегий. [12]



Рисунок 1.2 – Логистические стратегии

В зарубежной и отечественной литературе встречается множество трудов, которые посвящены аутсорсингу логистической деятельности. Мотивы передачи осуществления логистической деятельности сторонними организациями и преимущества этого метода являются главной темой для обсуждения.

Основной причиной логистического аутсорсинга признают возможность снизить операционные издержки. Также использование услуг посреднических компаний позволяет уменьшить собственные основные фонды, что приводит к изменению структуры затрат: постоянные превращаются в переменные. А посредники, которые будут выполнять некоторые логистические операции, за счет эффекта масштаба могут устанавливать более низкие цены на свои услуги. Другая важная причина логистического аутсорсинга – возможное повышение качества выполняемых услуг. Сторонние организации благодаря накопленному опыту и более глубокому погружению в аспекты оказываемой услуги могут выполнять ее качественнее. Более того, многие компании, передавая логистические операции на аутсорсинг, отмечают увеличение их гибкости и скорости выполнения. Еще одним плюсом логистического аутсорсинга является перераспределение внимания организации на выполнение всех бизнес-процессов, протекающих в компании. Отдавая на аутсорсинг логистические операции, они могут в полной

мере сконцентрироваться на процессах, которые являются ключевыми в их бизнесе. Основные причины выбора стратегии логистического аутсорсинга представлены на рис. 1.3. [29]

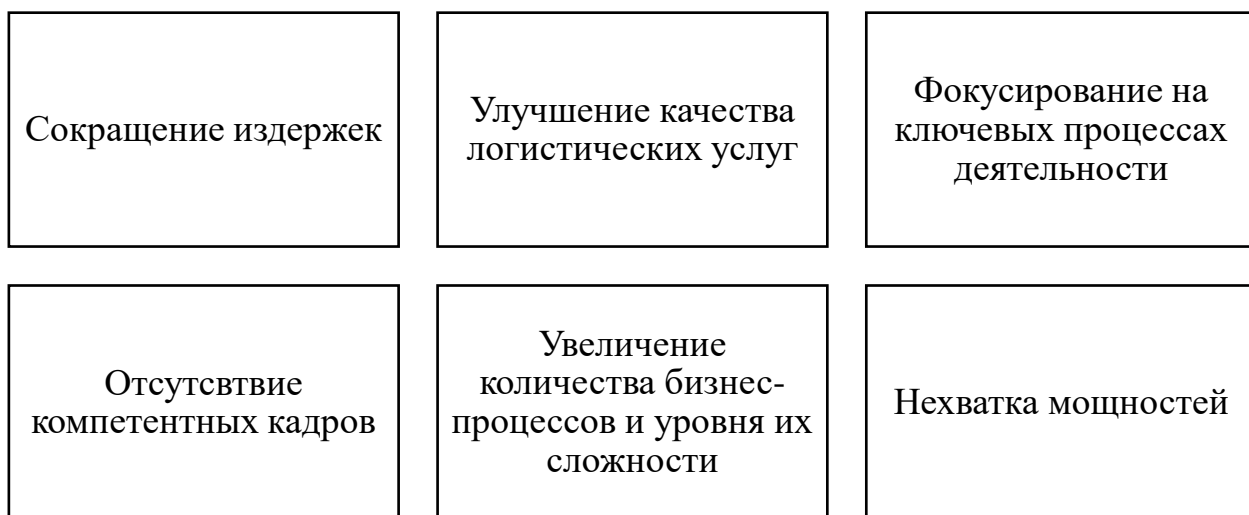


Рисунок 1.3 – Причины выбора стратегии логистического аутсорсинга

Когда компания сталкивается с проблемой выбора между созданием собственной логистической инфраструктурой или использованием мощностей сторонней организации, она решает важную задачу «make or buy» («делать или покупать»), задавая стратегический вектор развития. Например, торговые предприятия часто решают, стоит ли им организовывать собственную транспортную сеть или же обратиться к известным транспортным компаниям. [12]

Главным критерием оценивания данных сценариев является природа затрат рассматриваемых функций и операций, а также их величина. Если на рынке выпускаемого предприятием товара наблюдается изменение спроса, компания вправе регулировать объем выпуска продукции, тем самым эффективно изменяя структуру переменных и постоянных затрат. Если в ведении предприятия находится собственная логистическая инфраструктура, то на ее содержание каждый период компания должна выделять определенную фиксированную сумму денег, вне зависимости от изменения спроса. Компания должна принять окончательное

решение, сравнив затраты на организацию собственной логистической деятельности и затраты, связанные с привлечением услуг логистических посредников. Так происходит решение задачи «Make or buy». Ее этапы представлены на рис. 1.4.

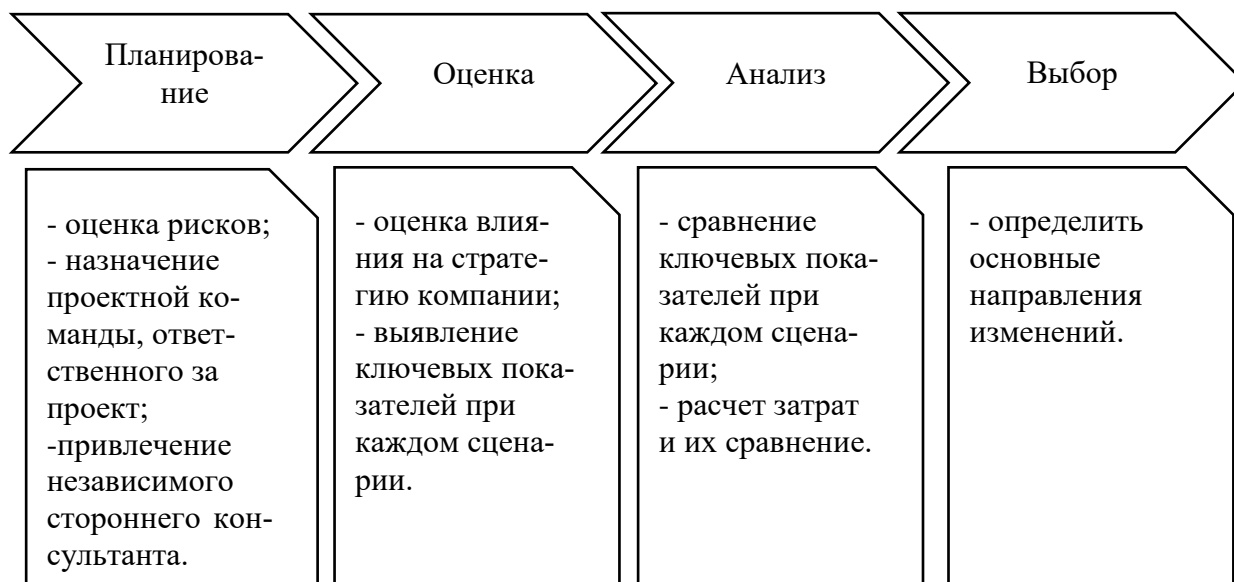


Рисунок 1. 4 – Этапы решения задачи «Make or buy»

Прежде чем принять решение о выборе логистической стратегии, компании необходимо определить и взвесить все преимущества и недостатки. Наряду с общепризнанными преимуществами, такими, как сокращение операционных издержек и возможности фокусирования на более важных аспектах деятельности, существуют и некоторые риски.

Главной проблемой признается отсутствие полноценного контроля за деятельностью организации. Хотя компании вправе следить за выполнением приобретенных услуг, они все равно опасаются за их качество. Другой риск связан с обменом конфиденциальной информацией между будущими партнерами. И, как следствие, возможностью утечки стратегически важной информацией.

Достаточно велик риск убытков из-за низкого качества посреднических услуг, что может нанести урон имиджу компании. Кроме того, исправление ошибок логистического посредника приводит к дополнительным затратам. Снижение качества логистических услуг также влияет и на удовлетворенность клиентов компании. Поэтому компании, передающие некоторую часть своей деятельности на аутсорсинг, боятся потери прямого контакта с конечным потребителем, что противоречит их клиентоориентированному подходу. [25, с. 44]

Компании не готовы отдавать логистические функции на аутсорсинг по причине страха потерять свое «ноу-хау» в организации данных процессов. Подобная ситуация может привести к повышению уровня конкуренции на рынке компании. Перевод некоторых функций на аутсорсинг также может вызвать волну недовольства у сотрудников компании. Возможные достоинства и преимущества аутсорсинга логистических услуг представлены на рис. 1.5.

Преимущества	Недостатки
Более быстрое реагирования на внешние и внутренние изменения	Отсутствие прямого контроля процессов, переданных на аутсорсинг
Повышение качества логистических услуг	Нарушение прямого контакта «компания-клиент»
Снижение времени выполнения заказа	Зависимость от поставщика логистических услуг
Улучшение показателей прибыли	Незащищенность конфиденциальной информации
Сокращение логистических издержек	Сложность координации процессов
Изменение структуры активов	Риск выбора низкоквалифицированного поставщика услуг
Приоритет в управлении основными процессами	

Рисунок 1.5 – Преимущества и недостатки логистического аутсорсинга

С каждым годом рынок становится более насыщенным различными продуктами и услугами. Компании подстраиваются под постоянно меняющиеся требования и желания потребителей. Логистические услуги совершенствовались по

мере роста внутренних и международных рынков. Когда растет спрос, увеличивается и предложение, а значит рынки становятся более конкурентными. Компании начинают соревноваться за клиентов. Сосредотачиваются только на ключевых функциях, передавая второстепенные на аутсорсинг специализированным компаниям. Так в свое время возникли первые операторы логистических услуг. Сегодня логистические провайдеры активно участвуют в жизни многих компаний. Они вносят свой вклад в создание ценности товара и являются эффективными рычагами воздействия на деятельность компании в целом.

1.2. Особенности деятельности транспортно-экспедиторской компании как логистического посредника в цепях поставок

За последние несколько десятилетий логистический аутсорсинг приобрел все большие масштабы и изменял свои формы. Сегодня логистические компании выступают в качестве посредника, который организует и управляет звеньями или всей цепочкой поставок своих клиентов. Перевезти груз, разгрузить или погрузить товар, передать его на хранение, отследить оптимальный уровень запаса, пройти «таможенную очистку», обеспечить документооборот – все эти и многие другие функции могут выполнять логистические провайдеры (операторы), классификация которых представлена в табл. 1.1.

Провайдеры логистических услуг разного уровня являются важным фактором успеха бизнеса компаний, занимающихся торговой или другой деятельностью на национальном и международном уровнях. Они играют важную роль в достижении конкурентных преимуществ компании-клиента или же всех участников цепи поставок. Основная цель привлечения подобных сторонних организаций заключается в повышении качества логистических услуг, передаваемых на аутсорсинг. Логистические операторы имеют разные названия и осуществляют различный спектр услуг, но их основная цель – помочь компаниям снизить издержки на некоторые операции, улучшить качество реализуемых услуг или товара.

Решение о выборе стороннего поставщика логистических услуг зависит от различных факторов. Стоимость предоставляемых услуг будет считаться одним из основных. Но низкий уровень цены на услуги может свидетельствовать и о низком качестве услуг. Другими значимыми критериями выбора являются: спектр предлагаемых услуг, инфраструктура и используемые технологии, местоположение, история компании и ее опыт на определенном рынке, показатели надежности (финансовая устойчивость, репутация на рынке и т.д.). Не менее важно наличие у провайдера большого количества связей с другими стратегически важными компаниями для клиента. Это может также послужить доказательством их хорошего имиджа, опыта, уровня коммуникаций и знаний в данной сфере. [28, с. 127]

Таблица 1.1 – Характеристика логистических провайдеров

Провайдер	Набор осуществляемых логистических функций	Описание
1PL	Ограниченный (одна функция)	Компания-поставщик отдельных услуг. Например, транспортировка груза из точки А в точку В; складирование грузов.
2PL	Узкий	Компания, охватывающая более широкий спектр услуг, нежели логистический оператор первого уровня. Например, может осуществлять как доставку до двери, так и обработку груза на транспортном терминале.
3PL	Подавляющее большинство	Компания, выполняющая как посредник основные логистические функции. Например, мониторинг движения всех материальных потоков клиента; таможенное сопровождение и оформление; планирование систем доставки; услуги по складированию и др.
4PL	Полный охват; интеграция всех бизнес-процессов цепи поставок	Компания, занимающаяся планированием всей цепи поставок и интеграцией ее будущих звеньев. К основным функциям относится: планирование, отслеживание, оптимизация единой цепи поставок; внедрение современных IT-систем; контроль за потоками внутри ЦП; управление запасами по всей цепи; контроль качества.
5PL	Полный охват; виртуализация всех процессов	Компания, осуществляющая разработку цепи поставок на виртуальном уровне. Осуществляет управление и координацию участников цепи поставок в реальном времени с помощью единой информационной системы. Предполагает создание единого информационного портала, который позволил бы его пользователям объединяться, проводить совместные операции на рынке, отслеживать все потоки в режиме онлайн.

3PL и 4PL-провайдеры признаются сегодня наиболее популярными логистическими операторами. Первый играет важную посредническую роль между компанией-клиентом и ее потребителем, оказывает большой спектр услуг:

- транспортные услуги;
- складские услуги;
- погрузо-разгрузочные работы;
- консолидация и деконсолидация грузов;
- кросс-докинг;
- комплектация и упаковка;
- таможенное оформление;
- услуги внешнеэкономической деятельности;
- страховые, экспедиторские услуги;
- и др.

В свою очередь, 4PL-провайдеры имеют некоторые отличия от операторов третьего уровня. Они ориентированы на поддержание, совершенствование и управление цепью поставок, включая логистический консалтинг, организацию информационной инфраструктуры, планирование необходимых финансовых средств на создание и поддержаний всей сети. [29]

Как правило, логистические провайдеры четвертого уровня принимают участие практически во всех делах клиента, что может считаться преимуществом. Однако это также означает, что они имеют больший контроль над бизнесом компании. А значит, существует риск появления разногласий, потере контроля, размытии границ проникновения провайдера в дела клиента. И еще одна проблема – трудность разрыва партнерства между оператором и клиентом. Кроме того, логистические операторы четвертого уровня имеют расширенный доступ практически ко всей коммерческой и внутренней информации компании-клиента. Данный факт повышает риски утечки важной информации, воспользоваться которой в своих целях могут прямые и косвенные конкуренты. Уровень зависимости клиента от оператора становится очень высоким. Основные области

различий между провайдерами логистических услуг разного уровня представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика провайдеров логистических услуг

Параметр/Провайдер	2PL	3PL	4PL	5PL
Уровень планирования	Тактический	Тактический	Стратегический	Стратегический
Основные направления деятельности	Организация основных логистических операций. Например, транспортировка груза и организация товародвижения, делопроизводство и предоставление складских услуг.	Выполнение нескольких логистических функций от имени клиента.	Выполнение всех функций цепи поставок клиента; управление и совершенствование ЦП клиента.	Создание всей цепи поставок клиента на виртуальном уровне с возможностью отслеживания, управления, контроля протекающих потоков в реальном времени.
Ресурсы	Некоторые физические активы; уровень IT-оснащенности низкий	Возможно наличие или отсутствие физических активов; уровень IT-оснащенности высокий	Некоторые физические активы; уровень технической и технологической оснащённости очень высокий	Некоторые физические активы; уровень технической и технологической оснащённости очень высокий
Потенциальная выгода	Большая часть информации не передается провайдеру, нежели при взаимоотношениях с 3PL; возможность самостоятельной модернизации логистических БП, не переданных на аутсорсинг; контроль и управление клиентом посреднических услуг.	Снижение инвестиций в собственную логистическую инфраструктуру; снижение капитальных затрат; освобождение мощностей для концентрации на ключевых процессах.	Отсутствие инвестиций в собственную логистическую инфраструктуру; снижение капитальных затрат; оптимизация работы на всех участках цепи поставок.	Отсутствие инвестиций в собственную логистическую инфраструктуру; снижение капитальных затрат; максимальный уровень слежения за всеми БП, протекающими на всех участках ЦП; использование AI для улучшения всех показателей ЦП.

5PL-провайдеры комбинируют в себе все умения и способности логистических операторов более низких уровней. При этом их основной задачей является координация действий всех участников цепи поставок с помощью технологических онлайн платформ. Они также занимаются преобразованием и реинжинирингом цепи поставок. Для выполнения всех перечисленных функций необходимо внедрение блокчейн технологий, чтобы отслеживать все процессы в режиме реального времени и создавать прозрачную цепь поставок для всех участников. Так зародилась новая концепция VANs (the visibility and analytics networks). Ее основная идея – оптимизация и создание эффективных ЦП с помощью интеграции различных IT-систем заинтересованных участников.

Не существует универсального провайдера, который подошел бы любой компании. Принятие решения о передаче услуг логистическим операторам, а также о выборе одного из них, зависит от потребностей и требований самой компании. У провайдеров разного уровня есть свои достоинства и недостатки. И если компания все же решила на логистический аутсорсинг, то этот выбор должен быть тщательно продуман и взвешен. Необходимо создать доверительные отношения между партнерами, хорошие условия коммуникаций. Это важно для достижения положительного эффекта от сделки как для клиента, так и для логистического провайдера.

К 3PL, 4PL, 5PL-провайдерам себя причисляют и транспортно-экспедиторские компании (ТЭК). Они осуществляют контроль и управление товародвижением клиента на основе заключенного контракта и за установленное вознаграждение. Помимо упомянутых операций, транспортно-экспедиторская компания зачастую предоставляет и другие основные логистические услуги, а также информационные и консалтинговые. [15]

Процесс преобразования транспортно-экспедиторских фирм в логистических провайдеров третьего уровня и выше начался в XXI веке, когда активно началось развитие международной торговли, что также увеличило грузопотоки внутри страны. ТЭК старались подстроиться под меняющиеся условия рынка, расширяя свой диапазон предоставляемых логистических услуг. Стал необходим

комплексный логистический подход ко всем операциям, протекающим в компаниях-клиентах. Компании стали работать на рынке от имени клиентов, выполняя посредническую функцию. Основные виды услуг ТЭК и их описание представлены в табл. 1.3. [15]

Таблица 1.3 – Перечень услуг, оказываемых транспортно-экспедиторскими компаниями

Название услуг	Виды операций
Транспортные	<ul style="list-style-type: none"> - Транспортировка грузов; - погрузочные, разгрузочные работы (в том числе перевалка грузов); - забор груза и его вывоз из терминалов и доставка до конечного пункта.
Экспедиторские	<ul style="list-style-type: none"> - Предварительное обслуживание груза (консолидация, упаковывание и др.); - предварительное транспортное обслуживание; - сюрвейерские услуги: - делопроизводство (сопроводительная документация); - приемка и передача груза (тальманские услуги); - сопровождение грузов охраной; - учетная политика (проведение расчетов с контрагентами и т.д.).
Складские	<ul style="list-style-type: none"> - ответственное хранение груза; - комплектация заказа; - предоставление складских мощностей в аренду (как площадей, так и оборудования); - маркировка товаров.
Координационные	<ul style="list-style-type: none"> - Маршрутизация перевозок, расчет затрат, выбор оптимального маршрута; - составление запросов на пропускные документы для перевозчиков; - временное планирование доставок груза; - перераспределение грузов между перевозчиками; - организация возвратных потоков.
Информационно-методологические	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ рынка перевозчиков, арендодателей складских комплексов и др.; - общение с клиентом, сбор информации; - юридические услуги; - создания методологии оказания транспортно-экспедиторских услуг; - отслеживание грузопотоков (где находится груз, во сколько ожидается его прибытие и др.).
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> - Выбор системы управления запасами; - сравнение возможных вариантов компаний-поставщиков; - оперативное и тактическое планирование.
Торговые	<ul style="list-style-type: none"> - Сдача в аренду складских площадей, оборудования, транспортных средств; - продажа нереализованного товара клиента, который не был принят грузополучателем; - продажа внеоборотных активов: транспортных средств, складского оборудования и т.д.
Другие	<ul style="list-style-type: none"> - Таможенное оформление; - сервисное обслуживание ТС; - страховые услуги.

Таким образом, транспортно-экспедиторская фирма интегрирует отдельные логистические операции. Ее задача состоит в постоянном расширении выполняемых функций или совершенствовании имеющихся с целью привлечения новых распределительных каналов и выхода на новые рынки. Именно клиенты (производственные предприятия, ритейлеры, оптовые предприятия и др.) стимулируют логистических операторов расширять собственные компетенции.

Транспортно-экспедиторская компания находится между заказчиками и их клиентами, выступая соединяющим звеном в их взаимоотношениях. Поэтому при изучении транспортно-экспедиторских компаний необходимо рассматривать их взаимоотношения не только с собственными клиентами, но и с клиентами нанимающих компаний. Транспортно-экспедиционная услуга должна отвечать требованиям всех участников цепи поставок. Принято считать, что единицей изучения в исследованиях взаимоотношений логистических операторов и их заказчиков должны выступать не диадические отношения, а логистическая триада. Она состоит из логистического провайдера, ее заказчиков и клиентов заказчиков (рис. 1.6).

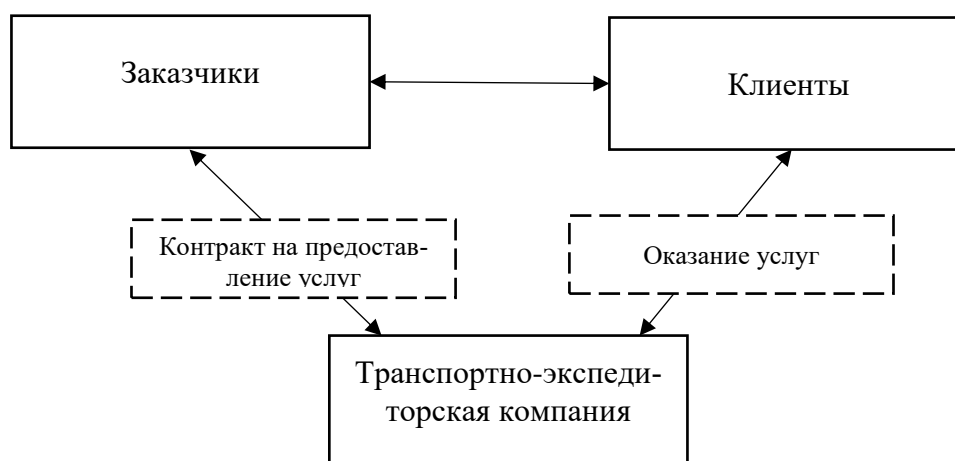


Рисунок 1.6 – Логистическая триада

Главным фактором становления триадных отношений стали развитие ИТ-технологий и рынка e-commerce. Это позволило добиться высокого уровня коммуникаций между компаниями. Основа деловых отношений – это постоянный обмен информацией с потребителями, клиентами, посредническими компаниями, конкурентами, общественностью. Таким образом, транспортно-экспедиторская компания должна переосмыслить свое видение системы взаимоотношений с клиентами. Ее задача - оказывать собственные услуги, опираясь не только на требования заказчиков, но и на запросы конечного потребителя. [31, с. 195]

Таким образом, транспортно-экспедиторская компания должна переосмыслить свое видение системы взаимоотношений с клиентами. Ее задача реализовывать собственные услуги, опираясь не только на требование заказчиков, но и также на конечного потребителя. ТЭК отличается от традиционного предприятия тем, что не продает напрямую продукт или услугу. Она выполняет, например, такие функции, как транспортировка грузов, управление складскими запасами, распределение материальных и других потоков и другие, чтобы соединить обе стороны спроса и предложения. И при выполнении каждой из этих функций транспортно-экспедиторская компания сталкивается, по крайней мере, с не менее, чем двумя объектами обслуживания. ТЭК – это логистический посредник. Следовательно, чтобы качественно выполнять перекладываемые на них задачи клиента, транспортно-экспедиторские компании должны понимать не только своих прямых заказчиков, но и обладать знаниями о деятельности и требованиях их поставщиков, клиентов и других, связанных с ними заинтересованных сторон.

Высокий уровень конкуренции на рынке логистических провайдеров приводит к выбору клиентоориентированного подхода как основного. Это означает стремление ТЭК к полному удовлетворению запросов всех клиентов, индивидуальный подход к каждому, расширение набора предоставляемых услуг в зависимости от желаний заказчиков и так далее. Транспортно-экспедиторская компания – поставщик не стандартизированных и унифицированных логистических услуг. У разных клиентов различные требования и ожидания, а значит и подход

будет разным. Создание эксклюзивных услуг, специально для заказчика, - нормальное явление сегодня. ТЭК должны быть связующим звеном между фирмой-заказчиком и ее клиентами, партнерами, быть готовой к изменению спроса и рыночной конъюнктуры, нововведениям и усилению конкуренции.

1.3. Направления развития логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании на основе клиентоориентированного подхода

Отличие клиентоориентированного подхода в управлении транспортно-экспедиторской компании от традиционного заключается в том, что основным объектом управления являются не только отношения с грузоотправителем (заказчиком), но и отношения со всеми другими участниками цепи поставки (перевозчиками, грузополучателями, таможенными представителями и другими). Основной целью транспортно-экспедиторской компании как логистического посредника является установление баланса между требованиями и потребностями всех сторон заключенной сделки.

Клиентоориентированность позволяет улучшить качество выполняемых услуг, что приводит к привлечению нового потока клиентов и увеличению прибыли за счет внимательности к своим заказчикам и более глубокого понимания их потребностей.

Комплексность и качество предлагаемых услуг транспортно-экспедиторской компанией и уровень удовлетворенности ими клиентов зависят от двух факторов. Один из них – способность решать общие проблемы всех участников сделки. ТЭК должна сбалансировать ресурсы, потребности между несколькими клиентами. Второй фактор – степень адаптации клиентов – показывает, насколько каждый отдельный клиент вовлечен в систему. [26, с. 12]

На основании взаимосвязи двух этих факторов выделяется четыре типа логистических посредников: стандартный поставщик логистических услуг; поставщик, сфокусированный на качестве услуг; поставщик, сфокусированный на клиенте со стандартным набором услуг; поставщик, сфокусированный на качестве

услуг и на каждом клиенте (см. рис. 1.7). Стандартный поставщик логистических услуг – самая простая форма логистических операторов с базовым набором услуг. Поставщик, сфокусированный на качестве, расширяет спектр выполняемых функций, дополняя его, например, особой маркировкой, отслеживанием груза и трассировкой. Компании, которые более внимательно относятся к клиентам, ставят в приоритет отдельные требования каждого и полностью берут под свой контроль всю цепь поставок. И последний тип поставщика логистических услуг – компания, сфокусированная и на качестве, и на клиенте – достигает самого высокого уровня контроля за всей логистической деятельностью заказчика. Степень интеграции такой компании с клиентом и другими участниками цепи поставок крайне высока. [27, с.139-149]



Рисунок 1.7 – Типы логистических посредников

Сегодня многие компания в рамках клиентоориентированного подхода считают более важным повышение лояльности у своих клиентов, нежели привлечение новых. Для этого при решении проблем и запросов каждого клиента применяется индивидуальный подход. Удовлетворенность заказчиков – это разница между их ожиданиями и получаемым эффектом от выполнения транспортно-экспедиторской компанией своих функций. Чем ближе реальный результат к ожиданиям клиентов, тем выше степень их удовлетворенности. Это приведет не только к пролонгации сделок, но и к улучшению имиджа компании.

Несмотря на огромное количество различий между компаниями, существует общий набор факторов, которые влияют на построение успешной модели взаимоотношения с клиентами. Они представлены на рис 1.8. [31, с. 14-15]

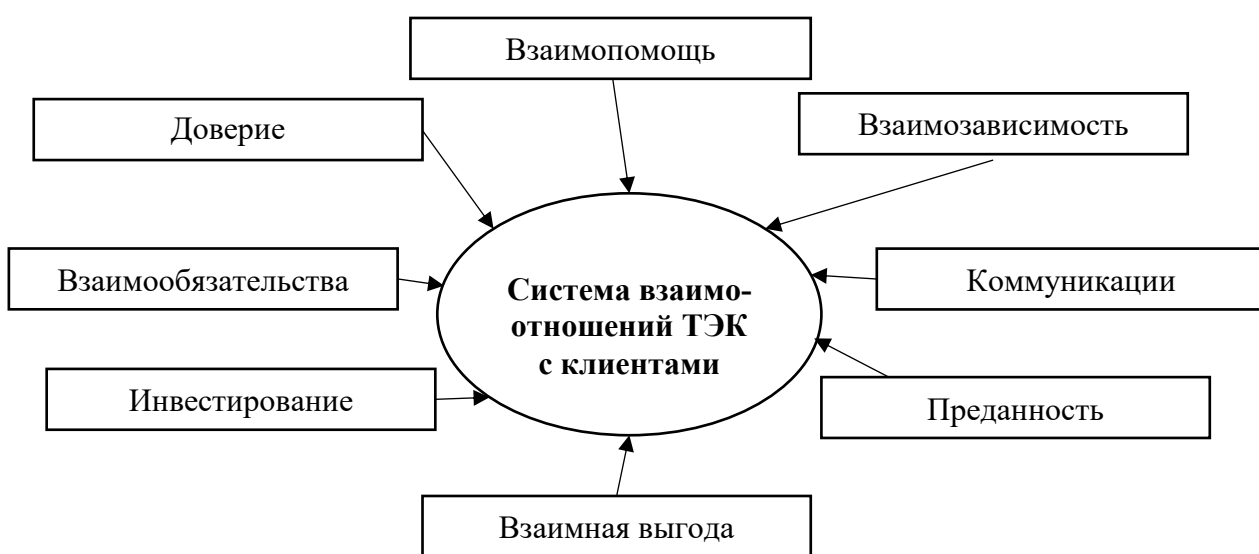


Рисунок 1.8 – Перечень влияющих факторов на взаимоотношения ТЭК с клиентами

Доверие – основа построения всех деловых отношений, дающая возможность положиться на своего партнера и быть уверенным в нем. В особенности при логистическом аутсорсинге именно этот фактор может повлиять на решение клиента расширять набор функций, передаваемых ТЭК.

Взаимообязательства всех участников цепи поставок перед друг другом – ключевой фактор успеха. Участники должны делать выбор в пользу долгосрочных отношений перед краткосрочными.

Построение эффективной системы взаимоотношений транспортно-экспедиторской компании с клиентами может потребовать некоторых инвестиций. Они могут быть связаны с капитальными вложениями, обучением персонала, налаживанием общей информационной системы.

Взаимозависимость – еще один фактор, определяющий становление связей между ТЭК и клиентами. Передавая часть своих функций на аутсорсинг, компания видит в этом большую выгоду для себя. В свою очередь, для транспортно-экспедиторской фирмы именно заказ является средством получения прибыли.

Без налаженной системы коммуникаций невозможен своевременный обмен значимой информацией между партнерами. Это могут быть как формальные, так и неформальные встречи, способы общения. Коммуникация помогает решать спорные вопросы и быстро реагировать на все изменения внутри и вне цепи поставок.

Преданность – эмотивное понятие, которое относится к факторам субъективного характера. Она приобретает в результате долгих эффективных взаимоотношений между партнерами.

Взаимопомощь проявляется при возникновении проблем у одного из партнеров. Помочь в трудную минуту одному из участников цепи поставок для сохранения целостности всей системы – задача каждого участника цепи поставок.

Без взаимной выгоды невозможно заключение сделки. Каждая сторона должна видеть плюсы от вступления в партнерство с той или иной стороной сделки.

Кроме создания эффективной интеграции со всеми участниками цепи поставок, транспортно-экспедиторская компания делает акцент на качество предоставляемых услуг в рамках клиентоориентированного подхода. Управлять качеством – основная задача менеджмента при оказании транспортно-экспедитор-

ских услуг, которая представляет из себя четкую последовательность определенных действий, образующих циклическую связь. При этом после проведенного контроля качества и выполнения мероприятий по устранению отклонений цикл управления качеством должен быть проведен снова уже на стратегическом уровне, а не на оперативном. Таким образом цикл становится «спиралью качества» (рис. 1.9) [1, с. 116]

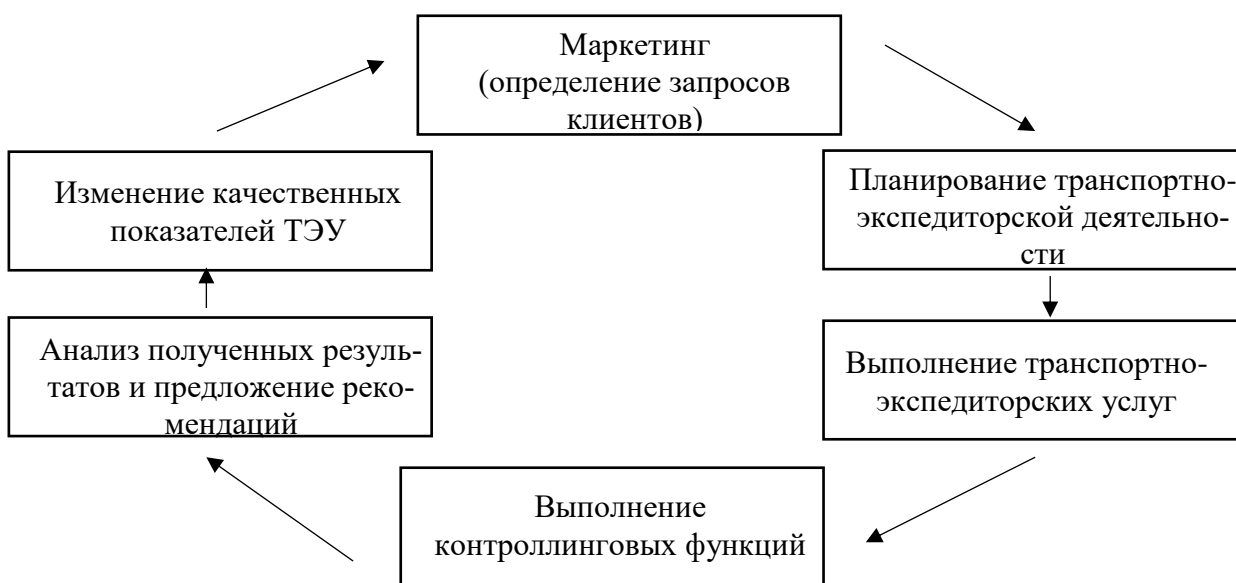


Рисунок 1.9 – Цикл управления качеством транспортно-экспедиторского обслуживания

Преимущества клиентоориентированного подхода могут быть достигнуты благодаря контролю над системой ключевых показателей результативности транспортно-экспедиторской деятельности. Она также разработана с учетом четырех основных направлений анализа: финансы, клиенты, персонал, протекающие бизнес-процессы. Каждый из этих показателей является важным маркером деятельности компании. Основные параметры данной системы оценивания деятельности представлены в табл. 1.4. [1, с. 114]

Таблица 1.4 – Система показателей транспортно-экспедиторской деятельности

Показатель	Общая характеристика
Услуга	Комплекс предоставляемых услуг; оказание дополнительных сервисных услуг; отдельные параметры каждой услуги (скорость, надежность, гибкость, техническая оснащенность и т.д.).
Финансы	Тарифная политика; система скидок; способы оплаты и их количество, применение современных технологий (оплата с помощью QR кода, например); возможность предоплаты, оплаты частями; показатели финансового анализа; уровень прибыли в зависимости от клиента, вида перевозки, маршрута и др.
Маркетинг	Применяемые маркетинговые инструменты; уровень лояльности клиентов; сравнение ключевых показателей с показателями рынка (анализ рынка); стимулирование сбыта.
HR	Квалификационный уровень; показатели текучести кадров; используемые методы повышения уровня квалификации персонала; корпоративная культура; взаимодействие с клиентами и степень их удовлетворенности
Ресурсы	Наличие собственного складского комплекса, автопарка, технического оборудования; внедрение единой IT-системы; имидж компании; количество деловых связей.

Контроль за определенными показателями, указанными в таблице 1.4, позволит транспортно-экспедиторской компании определить свои сильные и слабые стороны. Отталкиваясь от полученных результатов, компания вправе выбрать определенный вектор развития логистической деятельности в рамках клиенто-ориентированного подхода. К направлениям развития ТЭК относятся:

- совершенствование технологии оказания услуг;
- развитие технической базы;
- обучение сотрудников;
- внедрение новых технологических систем и средств для работы с клиентами:
- и другие. [1, с. 118]

Без базовых сетевых программ, IoT вещей, программного обеспечения невозможно представить ни одну современную ТЭК. Эффективная интеграция и взаимодействие всех участников цепи поставок выполнимы только с помощью современных технологий. Немаловажным также является компетентность и профессионализм представителей.

Таблица 1.5 – Основные мероприятия по совершенствованию деятельности ТЭК

Направления развития	Мероприятия
Совершенствование технологий оказания услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение различных способов подачи заявки на сотрудничество: по телефону, через почту, на сайте с помощью онлайн заявки, через личное обращение в офис продаж. 2. Ведение интернет-портала и социальных сетей, где будет организован общий доступ всех к основной информации о деятельности фирмы. Возможно наличие онлайн-калькулятора для расчета примерной стоимости оказания услуг. 3. Внедрение контроля и учета за процессом консультирования клиента. Установка четких действий персонала.
Развитие технической базы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переход от аутсорсинга к инсорсингу (например, создание собственного автопарка для оказания услуг по транспортировке). 2. Оборудование склада современной техникой. 3. Использование быстрого и современного оборудования в офисах.
Обучение сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление возможности сотрудникам прохождения курсов повышения квалификации; проведение коммуникационных тренингов. 2. Налаживание корпоративной культуры. Здоровая и дружелюбная среда в коллективе положительно влияет на продуктивность работы, являясь мотивирующим фактором труда. Построенная корпоративная культура поможет избежать высокой текучести кадров, отсутствия заявок на открытые вакансии, конфликтов между сотрудниками. Персонал будет чувствовать себя причастным к движению компании, а значит будет заинтересован в улучшении ее показателей. Создание системы ценностей, приверженность ей сотрудниками также сказывается в лучшую сторону на бренде компании, что не остается незамеченным потенциальными клиентами и повышает лояльность существующих.
Внедрение новых технологических систем и средств для работы с клиентами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение электронного документооборота (ЭДО). Позволит значительно сократить временные, трудовые и денежные затраты на ведение документооборота. Позволит снизить до нуля возможность ошибок при заполнении документов и избежать их потери. 2. Создание единой системы взаимосвязи участников цепи поставок с помощью блокчейн системы и больших данных. 3. Внедрение в складской логистике: WMS-система, методы отбора (pick-to-light, pick-by-RFID, pick-by-vision, pick-by-voice). Приобрести роботизированное оборудование. 4. В транспортной логистике: TMS-система, использование ГЛОНАСС и GPS для отслеживания грузов. 5. Внедрение системы автоматического подсчета стоимости перевозок 6. Внедрение платформы, с помощью которой возможно онлайн бронирование грузоперевозки при доставке сборных грузов.

Сегодня рынок транспортно-логистических услуг многообразен и насыщен. Новизна, уникальность предлагаемых услуг повышают конкурентоспособ-

ность. Внедрение новых технологий, высококвалифицированный персонал, техническое оснащение – факторы, которые напрямую влияют на степень удовлетворенности клиентов, а, значит, и на рейтинг компании.

В современных условиях конкуренции на рынке транспортно-экспедиторских услуг внедрение информационных систем и технологий становится необходимостью. Это обуславливается также постоянным ростом объемом данных, который компания должна обработать. Для эффективного управления информационными потоками традиционных методов сбора, обработки и анализа информации становится недостаточно. Информационный поток становится одним из основных объектов управления в современных цепях поставок. [8, с. 367-371]

2. АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ

2.1. Анализ рынка транспортно-логистических услуг

Состояние рынка, его особенности, существующие барьеры входа, имеющиеся игроки, роль и участие государства, средняя рентабельность – эти и другие факторы оказывают сильное влияние на решение компаний становиться участником рынка или нет.

На сегодняшний день проводится большое количество исследований, собираются статистические данные как государственными органами, так и частными компаниями, для анализа рынка транспортно-экспедиторских услуг. Из-за влияющих на торговлю процессов международной глобализации товарооборот между странами и внутри стран растет. Вместе с ростом торговли усиливается роль транспортно-экспедиторских услуг. Сегодня этот рынок в глобальном масштабе оценивает в 4,3 трлн. долларов США. Для многих государств эффективность логистики является ключевым фактором экономического роста и конкурентоспособности.

Одним из таких исследований является международная оценка Индекса эффективности логистики (ИЭЛ), которая проводится каждые два года Всемирным банком. Он представляет собой обзор эффективности торговой логистики более, чем в 160 странах. Шесть основных показателей рейтинга являются средними значениями оценок специалистов из стран-участниц.

Уже на протяжении нескольких лет в топ-10 входят страны с высоким уровнем дохода. Абсолютное большинство из них европейские (8 стран), а две оставшиеся страны – Япония и Сингапур. Германия находится на вершине рейтинга с показателем ИЭЛ в 4,20 балла. Государства, расположившиеся ниже, имеют небольшой разброс значений. Так, второе место занимает Швеция с показателем в 4,05 балла, а десятку замыкает Финляндия – 3,97 баллов. [24]

Страны, которые находятся в 10-ке с самыми низкими баллами, - это в основном страны с низким и средним уровнем дохода в Африке или изолированные области. Как правило, причинами низкого уровня развития являются слабая экономика, протекающие вооруженные конфликты, последствия стихийных бедствий или политические волнения. К изолированным областям относятся страны, не имеющие выхода к морю, из-за чего возникают трудности с интеграцией в цепи поставок. Так, Афганистан занимает последнее 160-е место с результатом в 1,9 балла, ему предшествует Ангола (2,05), Бурунди (2,06) и Нигер (2,07). В таблице 2.1 представлен рейтинг РФ по индексу эффективности логистики с 2012 по 2018 гг.

Таблица 2.1 – Рейтинг РФ по индексу эффективности логистики

Параметр/Период	2012		2014		2016		2018	
	Абс.	Прирост, %	Абс.	Прирост, %	Абс.	Прирост, %	Абс.	Прирост, %
ИЭЛ	2,58	-1,15	2,69	4,26	2,57	-4,46	2,76	7,39
Эффективность таможенного и пограничного контроля	2,04	-5,12	2,20	7,84	2,01	-8,64	2,42	20,40
Качество инфраструктуры	2,45	2,94	2,59	5,71	2,43	-6,18	2,78	14,40
Простота организации международных перевозок	2,59	-4,78	2,64	1,93	2,45	-7,20	2,64	7,76
Профессиональная компетентность	2,65	5,57	2,74	3,40	2,76	0,7	2,75	-0,36
Прослеживаемость прохождения грузов	2,76	6,15	2,85	3,26	2,62	-8,07	2,65	1,14
Своевременность доставки	3,02	-6,50	3,14	3,97	3,15	0,31	3,31	5,0
Место в мире	95		90		99		75	

Российской Федерации за период с 2007 по 2018 гг. удалось подняться с 99 места на 75 место, преодолев 24 позиции. Однако динамика изменений была неоднозначна (табл. 2.1): до 2016 года наблюдалось стабильное улучшение многих критериев оценивания, однако затем Россия потеряла 9 позиций по сравнению с 2014 и опустилась до 99 места (ниже, чем в 2012 году). Также показатели прироста намного ниже по сравнению с динамикой развитых стран.

В 2016 году Россия стала логистическим аутсайдером по таким показателям, как эффективность деятельности таможни и качество существующей логистической инфраструктуры: 141-е и 94-е место соответственно. Эксперты объяснили такие низкие рейтинги высоким уровнем бюрократии и коррупции в таможенных процедурах. Состояние инфраструктуры в РФ неудовлетворительное, наблюдается высокий процент износа транспортных мощностей. [24]

Однако за два года России удалось увеличить таможенные показатели более чем на 20% по сравнению с предыдущим периодом. Возможные причины положительной тенденции: внедрение электронного декларирования и упрощение таможенных процедур. Значительное увеличение показателя качества инфраструктуры в 2018 году связано с изменением налоговой базы и перераспределением бюджетных средств. Например, с помощью государственной системы «Платон» в дорожный фонд поступило за все время функционирования (5 лет) более 77 млрд. рублей. В системе зарегистрировано 500 тыс. грузовых автомобилей массой свыше 12 т.

Несмотря на 75-ое место в рейтинге ИЭЛ, в России наблюдается стабильный рост рынка транспортно-логистических услуг. Ему удалось стабилизироваться после введения санкций, снижения цены на нефть, падению рубля и воздействия других негативных факторов внешней среды. Сегодня логистика является лидером по внедрению процесса цифровизации в России. Пережил период стихийного развития – логистический рынок выбрал качественную методику развития и движется целенаправленно по этому вектору.

Рынок транспортно-логистических услуг бурно развивался в России вплоть до 2014 года. В отдельные промежутки времени рост составлял 13-15% - показатель, который в сегодняшних реалиях наблюдать невозможно. Замедление темпов роста в 2014 году было вызвано ослаблением российского рубля по отношению к иностранным валютам, а также введением ряда финансовых санкций со стороны США и многих европейских стран. Но несмотря на наличие внешних препятствий, рост на рынке наблюдается и сегодня. (рис 2.1)

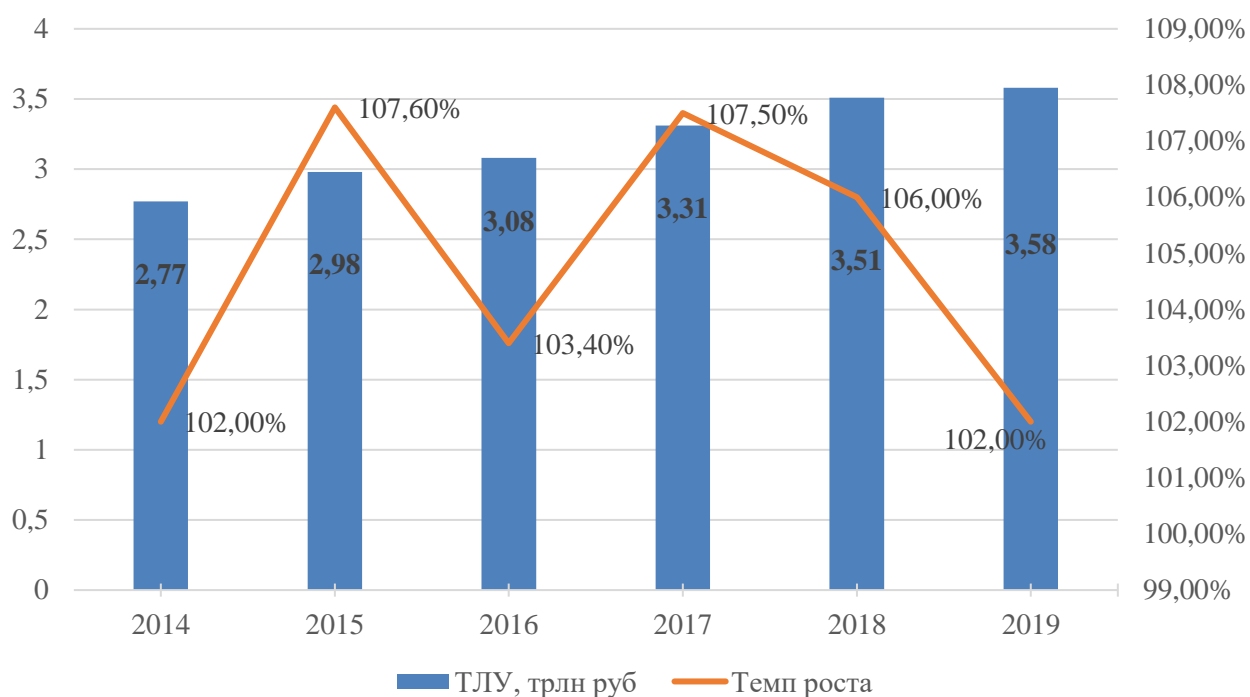


Рисунок 2.1 – Динамика российского рынка транспортно-логистических услуг (2014-2019 гг.)

В 2019 году темп роста оказался наравне с показателем за 2014 год. Одной из причин подобного замедления является ухудшение показателей мировой экономики в целом. Мировая торговля товарами в 2019 году показала отрицательную динамику: -2,4% по сравнению с 2018 годом, где наблюдался 10-процентный рост. Ухудшение экономических и торговых показателей в мире привело и к замедлению роста российской экономики. В 2019 году ВВП в России увеличился на 1,4%, что стало худшим показателем с 2016 года. Для сравнения: прирост ВВП в 2018 году составил 2,5%. Отрицательный вклад в ВВП внес российский экспорт. В 2019-ом году, после 8-летнего стабильного роста, он уменьшился на 2,1%. [11]

Принято выделять четыре составляющих на рынке транспортно-логистических услуг (ТЛУ): грузоперевозки, складские услуги, услуги экспедитора и управленческая логистика. Рынок транспортно-логистических услуг в России в 2019 году оценивался в размере 3 трлн 580 млрд рублей, что составило примерно 3,3% от ВВП. Для сравнения в США этот показатель в 2019 году составил 2,7%.

На рис. 2.2 представлены графики, отражающие динамику грузооборота и перевозки грузов в РФ за период с 2008 по 2019 гг. [33]

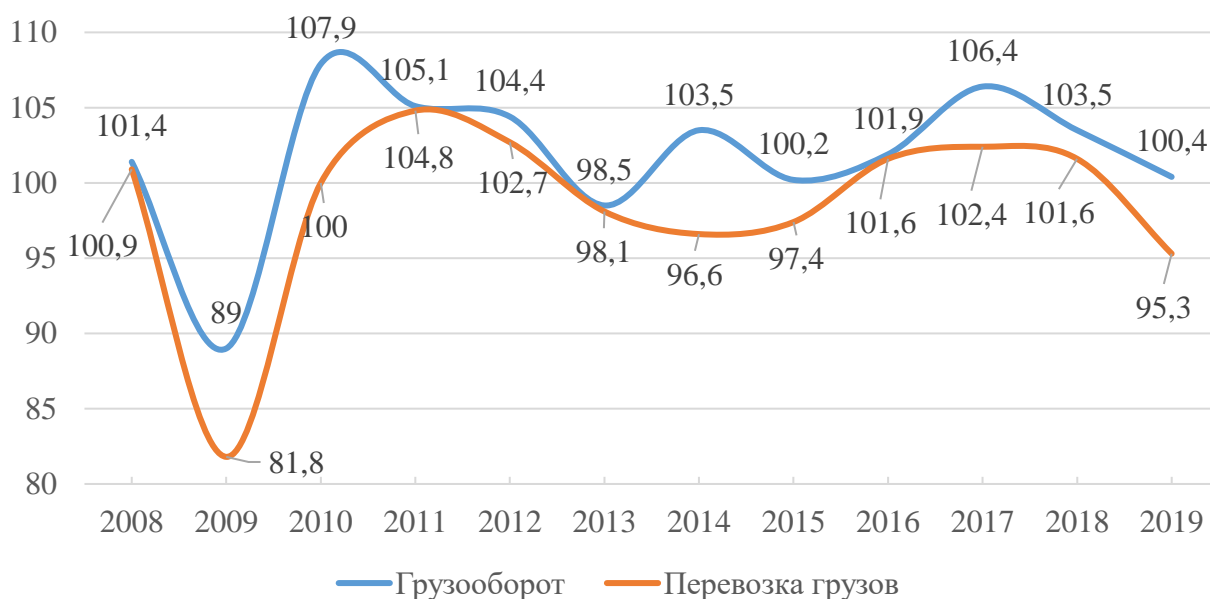


Рисунок 2.2 – Динамика грузооборота и перевозки грузов в РФ

Согласно данным Росстата, грузооборот всех видов транспорта в 2019 году увеличился всего лишь на 0,4% (рис. 2.2). Подобное замедление роста наблюдалось последний раз пять лет назад в период валютного кризиса в 2014-2015 году. Отрицательный прирост наблюдается в объеме перевозимых грузов различным транспортом в коммерческих целях – сокращение составило 4,7% в 2017 году по сравнению с предыдущим годом. [11]

К причинам спада показателей транспортных услуг на рынке ТЛУ относятся:

1. Изменение налоговой базы (увеличение ставки НДС на 2%).
2. Рост тарифов государственной системы «Платон» (см. рис 2.3). По данным различных компаний на рынке, 5% от всех расходов приходится на отчисления в государственную программу. При этом министр транспорта уже объявил до 2021 года график изменения тарифов системы. Помимо прочего, был усилен

контроль за неплательщиками и ужесточены меры по привлечению их к ответственности.

3. Удорожание цен на топливо. В полтора раза увеличилась стоимость акцизов на бензин и дизель.

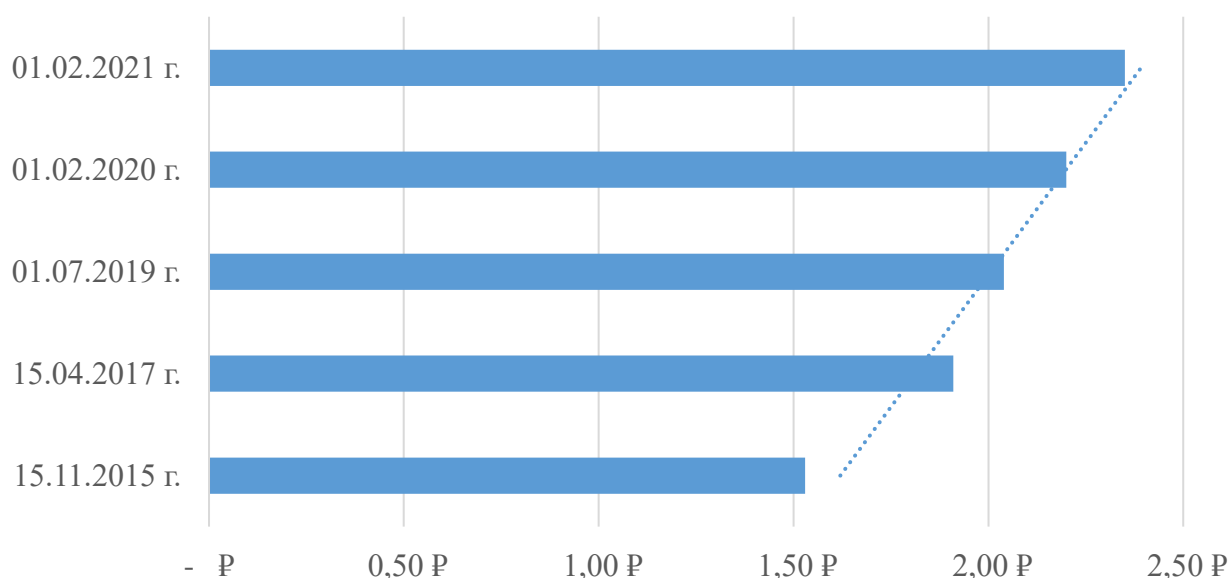


Рисунок 2.3 – Стоимость км в системе «Платон» [21]

Еще одной особенностью российского рынка транспортно-логистических услуг является тенденция поглощения мелких компаний крупными. В ежегодном маркетинговом исследовании РБК рынка ТЛУ за 2019-ый год были опрошены 28 представителей крупных логистических компаний (Ahlers, Asstra, FESCO, РЖД Логистика, СТА-Карго и многие другие) на тему явления консолидации компаний на отечественном рынке. Половина опрошенных заявили, что с 2017 года на рынке ТЛУ наблюдается большое количество сделок по слиянию компаний. Среди главных причин роста M&A относятся:

- переход от выполнения отдельных услуг к комплексным: повышаются запросы и потребности клиента, который требует проработанных логистических решений;

- усиление контроля со стороны государственных органов и намерение сделать бизнес прозрачным (законопроект «Об организации перевозок грузов автотранспортом в РФ», создание единого реестра автоперевозчиков, внедрение автоматической системы весогабаритного контроля и другие);

- большие возможности крупных компаний применять современные технологии, и, как следствие, отсутствие ресурсов у мелких для поддержания конкуренции.

На рис. 2.4 представлены транспортно-логистические компании (ТЛК), лидирующие по показателям выручки на отечественном рынке ТЛУ.

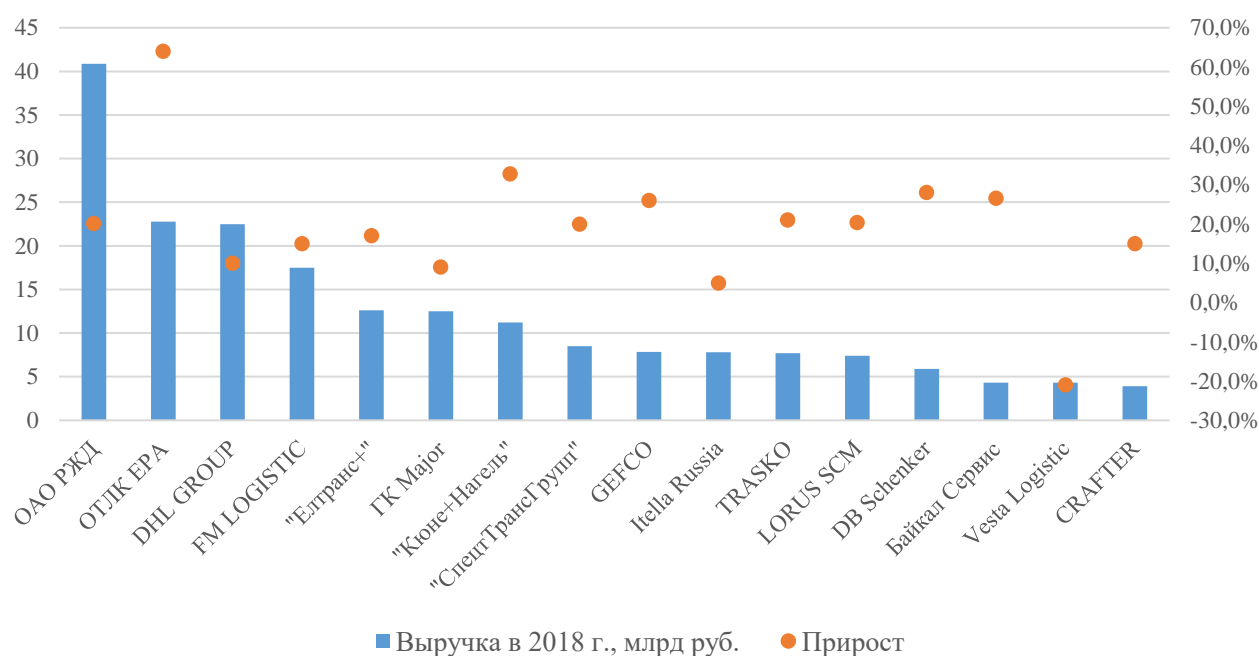


Рисунок 2.4 – Рейтинг транспортно-логистических компаний по выручке за 2018 год

При этом в рейтинге учитывались только те организации, которые работают по системе «без активов» или «преимущественно без активов». Это означает, что в исследование не вошли кэптивны компании (компании, принадлежащие материнской) – например, «Сельта», являющаяся собственным перевозчиком «Магнита». А также не были рассмотрены компании, осуществляющие

доставки сборных грузов с помощью своего транспорта или арендованного («Деловые линии», «ПЭК», «Pony Express» и др.).

В 2018 году список участников топ-10 практически не изменился. Единственным новым именем стала компания «ОТЛК ЕРА», опередив «DHL Group» и заняв 2-ое место. Она появилась в 2018 году после слияния АО «Объединенная транспортная логистическая компания» и АО «ОТЛК». Занимается транзитной перевозкой грузов в контейнерах по направлению Китай – Европа – Китай. Лидером рейтинга традиционно стала компания ОАО «РЖД» с выручкой более 40 млрд рублей, показав прирост в 20,1%. Тройку лидеров закрывает российский филиал «DHL Россия», нарастив 10% объема продаж в денежном выражении. На рисунке 2.5 представлена десятка лучших транспортно-логистических компаний на российском рынке по показателям выручки за 2018 год с указанием объемов перевозок и видов транспорта. [20]

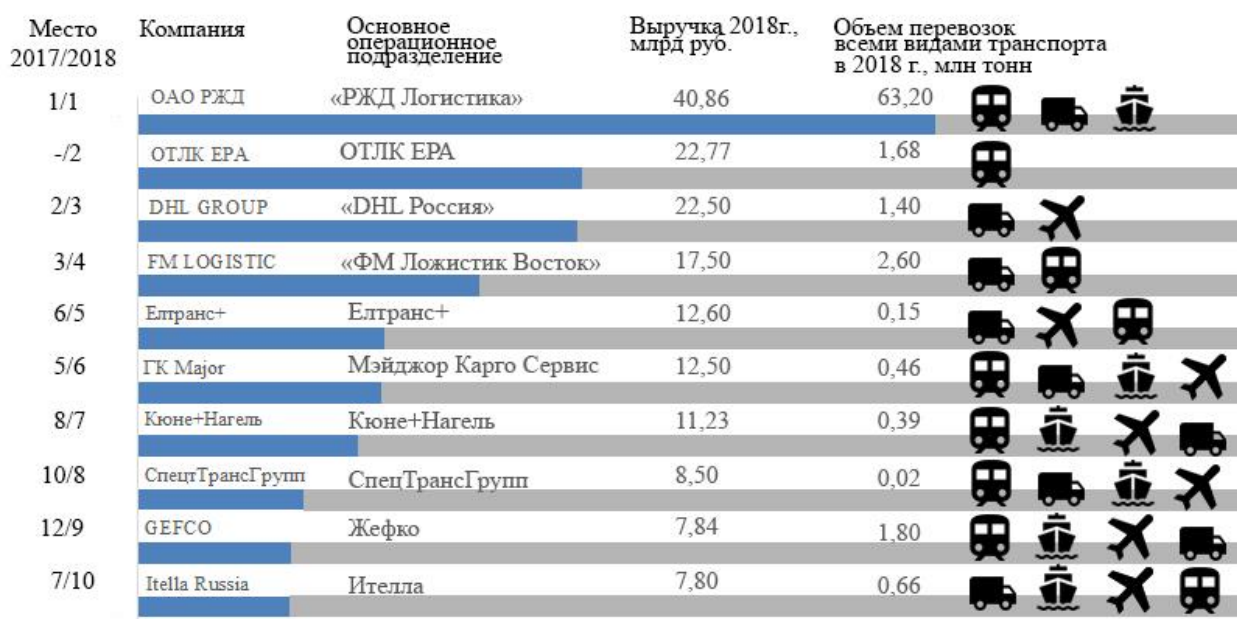


Рисунок 2.5 – Топ-10 ТЛК на российском рынке

По количеству перевезенных грузов также лидирует ОАО «РЖД» с преимуществом в 61,52 млн. тонн перед ближайшим конкурентом – «ОТЛК ЕРА». На втором месте – «FM Logistic». Компания «GEFCO» в 2018 году перевезла 1

млн 800 тыс. тонн, что является третьим результатом среди представленных десяти компаний по данному показателю. Четвертое место занимает «ОТЛК ЕРА», за ней – «DHL Group». [13]

Рынок транспортно-логистических услуг неоднородный. Однако среди всех транспортно-логистических компаний только 6% рынка занимают 3PL-провайдеры. При этом 80% из них входят в топ-40 ТЛК на российском рынке. В 2018 году рынок 3PL-услуг вырос приблизительно на 7% по сравнению с предыдущим годом. Соотношение основных игроков на рынке следующее: 60% - российский компании, остальные 40% - зарубежные. Среди основных компаний, представленных на рынке 3PL-провайдеров в России, наблюдают крупных международных игроков, российских федеральных и региональных операторов. [21]

Таким образом, рынок ТЛУ в России непрерывно растет, уровень конкуренции становится все выше. Современные экономические условия способствуют вытеснению мелких компаний. Заказчики заинтересованы в качественном сервисе, требуя индивидуальных решений от логистических посредников. Транспортно-логистические компании стремятся к мультисервисности и клиентоориентированности. Достигнуть этих целей им помогает внедрение и использование новых IT-технологий и систем. Так постепенно происходит увеличение доли рынка 3PL-услуг.

2.2. Анализ логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании

Компания «STS Logistics» представлена на рынке транспортно-логистических услуг более 22-х лет. Она была зарегистрирована в 1996 году. Юридическое название: ООО «СТС Логистикс Транспорт».

В 2015 году генеральным директором «STS Logistics» стал К. Ю. Власов. Он также известен как председатель отраслевого отделения по логистике общероссийского общественного объединения «Деловая Россия», сопредседатель

Российской региональной группы немецкой логистической ассоциации BVL (Бундесфервальтунглогистик), ментор стартап академий «Сколково», «Эквиум».

География «STS Logistics» обширна. Офисы компании находятся в 13 регионах России: г. Москва, г. Санкт-Петербург, Московская область, Ленинградская область, Краснодарский край, Ростовская область, республика Татарстан, Самарская область, Свердловская область, Новосибирская область, Пермский край, Приморский край, Хабаровский край. У нее также есть представительства за рубежом: в Казахстане, Украине и Нидерландах. На рисунке 2.6. представлена карта, на которой указаны местоположения филиалов компании.

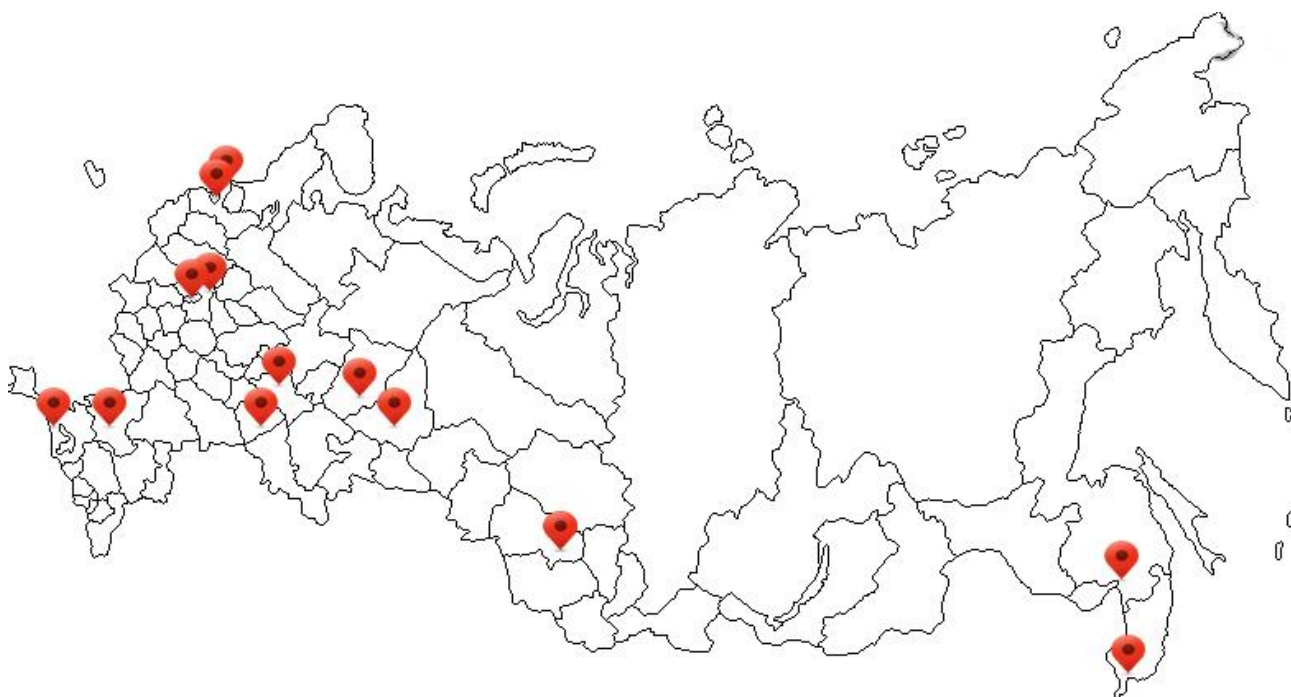


Рисунок 2.6 – Расположение офисов «STS Logistics» в России

Согласно классификации компаний по численности сотрудников, «СТС Логистикс Транспорт» является крупной компанией – в организации трудятся более 1000 человек. По показателю выручки – средняя компания. В 2018 году выручка составила 1 млрд 754 млн. рублей, что на 24,17% больше, чем в 2017 году. Чистая прибыль также увеличилась в 2018 году по сравнению с предыдущим на 379 тыс. рублей и составила 2036 тыс. рублей. Изменение выручки и чистой прибыли за период 2015-2018 гг. представлено на рис. 2.7.

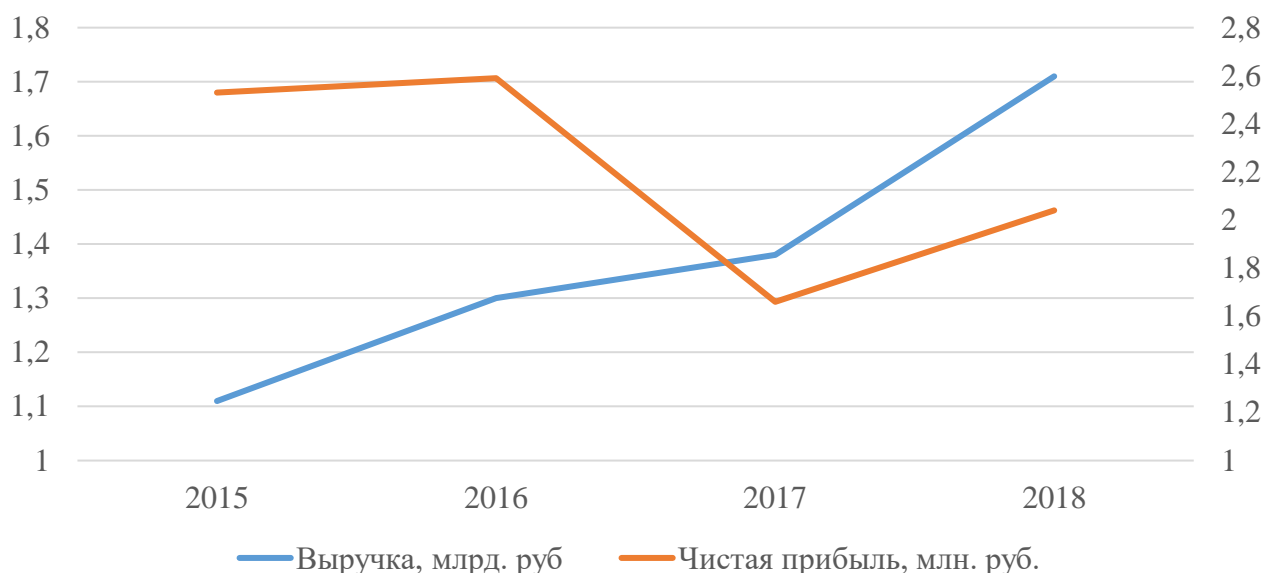


Рисунок 2.7 – Показатели выручки и чистой прибыли «STS Logistics» (2015-2018 гг.)

В 2009 году произошло слияние «STS Logistics» с крупной транспортно-экспедиторской компанией «RLS», чей оборот тогда составлял около 100 млн. долларов США. После объединения компания вышла в топ-10 самых крупных транспортно-экспедиторских компаний в России. Их конкурентами считались «DHL» и «FM Logistic».

Компания оказывает транспортно-экспедиторские услуги в двенадцати отраслях: сетевые торговые предприятия, оптово-розничная торговля, текстиль и одежда, сельское хозяйство, химическая промышленность, фармацевтическая отрасль, горнодобывающая отрасль, нефтегазовая отрасль, энергетика, автомобильная промышленность, строительство, промышленное оборудование.

«STS Logistics» занимается доставкой грузов «от двери до двери» любым видом транспорта, организывает мультимодальные перевозки, участвует в проектной деятельности, предлагает комплексные логистические решения для заказчиков, предоставляет складские услуги. Перечень услуг, оказываемых компанией, представлен в табл. 2.2.

Таблица 2.2. – Список услуг, оказываемых компанией «STS Logistics»

Виды услуг	Описание услуги
Складская логистика	<ul style="list-style-type: none"> - наличие большого количество складов разного типа (А, В, В+); - ответственное хранение товара согласно температурным требованиям, на стеллажах или полках; - использование современных систем (LVision, Портал поставщиков) и их интеграция с клиентскими; - обслуживание алкогольной и ветеринарной продукции; - маркировка, стикерование, пакетирование
Мультимодальные перевозки	<ul style="list-style-type: none"> - контейнерные перевозки с помощью различных видов транспорта; - услуги экспедирования грузов в портах, терминалах; - маршрутизация и выбор оптимального пути; - приемка, консолидация и перетарка грузов; - транзитная доставка грузов на ж/д транспорте (Европа, Китай)
Таможенное оформление	<ul style="list-style-type: none"> - консультация и прохождение вместе с клиентом всех этапов таможенного оформления; - хранение груза на таможенных складах или складах временного хранения; - сертификация товара
Аутсорсинг ВЭД	<ul style="list-style-type: none"> - планирование и ведение проекта начала ВЭД; - подготовка полного комплекта документов для реализации товара клиента за рубежом; - валютный контроль; - таможенное оформление; - предложение наиболее эффективного способа доставки товара; - наличие большого количества партнеров и агентов в зарубежных странах
Авиаперевозки	<ul style="list-style-type: none"> - присутствие в крупных аэропортах: Шереметьево, Домодедово и др.; - перевозка всех видов грузов внутри страны и в международном сообщении; - возможность предоставления чартерных рейсов; - действующие сертификаты IATA DGR у сотрудников; - перевозка сборных грузов
Автоперевозки	<ul style="list-style-type: none"> - перевозка грузов внутри региона, страны и между странами; - транспортировка различных грузов (опасные, термо, медикаменты и др.); - наличие транспортных средств разной грузоподъемности; - погрузо-разгрузочные работы; - упаковка; - система гибких тарифов (за час, за км, за паллет, за рейс)
Проектная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> - организация всех этапов доставки негабаритных грузов; - сюрвейерские услуги; - получение разрешений, лицензий и др. необходимых документов; - проектирование и строительство дополнительных конструкций
Комплексные услуги	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление услуг распределительного центра сетевым ритейлерам; - интеграция клиента в цепь поставок, автоматизация отдельных процессов; - планирование маршрутов доставки и диспетчеризация; - управление упаковочными линиями; - управление возвратными потоками клиента; - экспедирование заказов со складов поставщиков

Помимо вышеуказанного, компания также занимается перевозками сборных грузов (LTL) – товаров нескольких поставщиков, клиентов, перемещающихся в одном транспортном средстве. Схема перевозки сборных грузов в Петербургском филиале компании в отделе автоперевозок представлена на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Схема движения сборных грузов в компании «STS Logistics»

В качестве примера взята ситуация с получением заявки от компании-клиента ООО «Сетра Лубрикантс» на перевозку небольшой партии машинного масла «Castrol» со склада в Санкт-Петербурге на склад к заказчику из Северодвинска.

При организации перевозки сборных грузов компании приходится прибегать к услугам сторонних транспортно-экспедиторских фирм: «ПЭК» и «Главтрасса». С последней «STS Logistics» сотрудничает чаще – на «ПЭК» приходится 20% перевозок, а «Главтрассе» компания передает груз в 80% случаев.

В месяц отдел автоперевозок обрабатывает в среднем 260 заявок клиентов. Они делятся на перевозки сборных грузов (LTL) и простые автоперевозки (FTL). FTL-перевозки занимают большую часть – 160 заявок в месяц из 260, тогда как оставшаяся часть приходится на LTL-перевозки (100 заявок/мес.). Основные заказчики перевозки сборных грузов – это «Fashion Retail Group» и «Сетра Лубрикантс» (рис. 2.9). Среди FTL-перевозок основную часть составляют перевозки товаров компаний «Soudal» и «IVC» - 80 и 40 заявок соответственно. Оставшиеся 40 заявок в месяц делятся между другими клиентами.

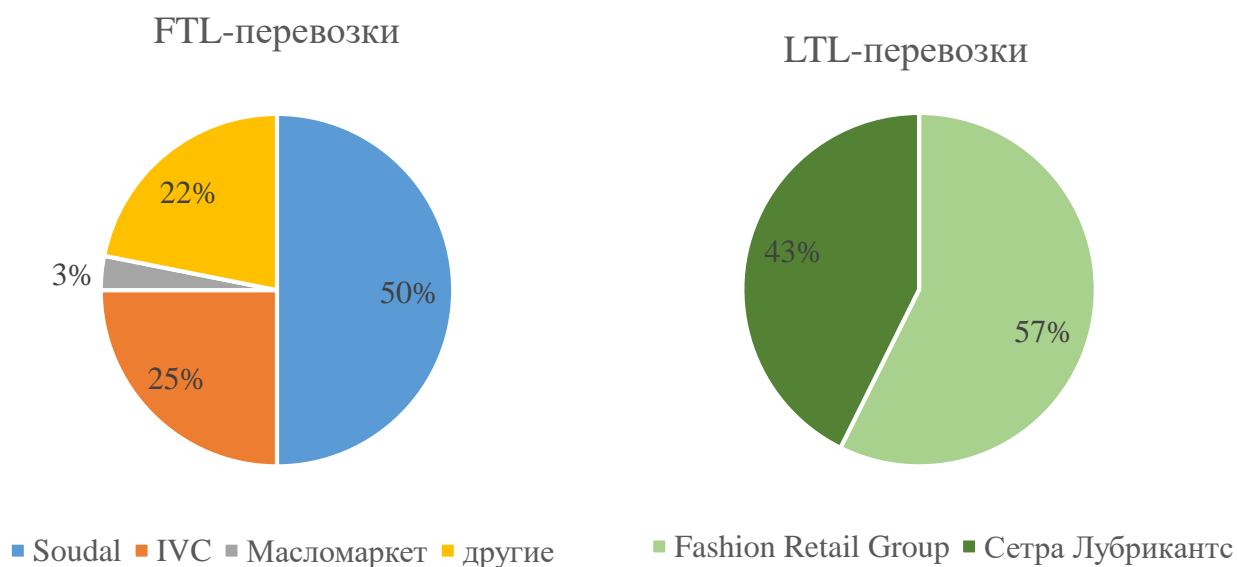


Рисунок 2.9 – Соотношение заявок клиентов внутри FTL- и LTL-перевозок

Основные направления FTL-перевозок: г. Архангельск, г. Вологда, г. Северодвинск, г. Череповец, г. Великий Устюг, г. Петрозаводск, г. Мончегорск, г.

Сыктывкар, г. Калининград, г. Псков. Самый долгий срок доставки из Санкт-Петербурга - в город Калининград – составит 12 дней.

Компания «STS Logistics» обладает большими складскими площадями по всей России и за ее пределами. Общая площадь складского помещения составляет более 120 тыс. кв. м. При этом самый большой склад расположен в Свердловской обл., Белоярском городском округе – 30245 кв. м., вторым по величине является складской комплекс в Самарской области, Волжском районе, селе Преображенка – 30200 кв. м. На рис. 2.10 указаны регионы, в которых находятся складские мощности компании «СТС Логистикс Транспорт» и их доля в общей величине складских площадей.

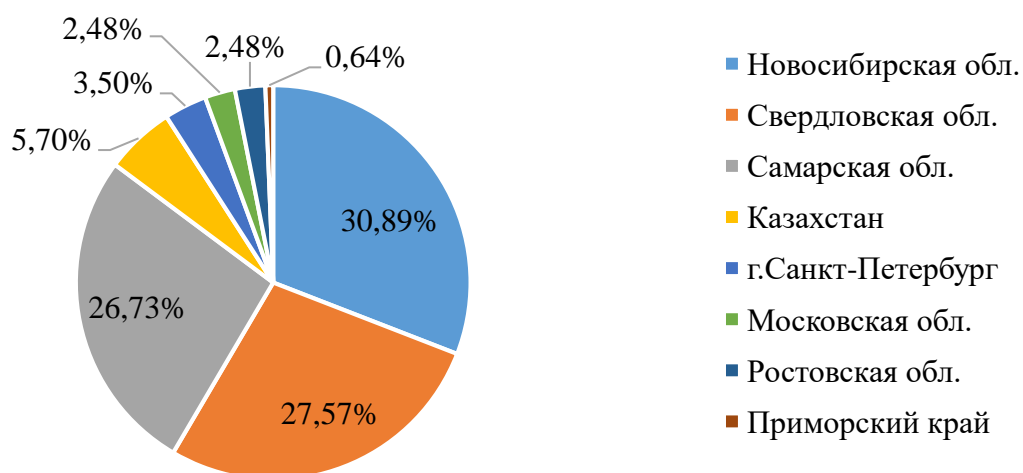


Рисунок 2.10 – Доли складских мощностей «STS Logistics» по регионам

Компании принадлежат склады высокого класса: А, В+ и В (табл. 2.3). Они составляют следующие доли в общем числе соответственно: 46%, 13% и 41%. Их расположение в каждом регионе очень выгодно: все находятся близко к трассам и магистральным узлам, 73% складов имеют ж/д рампу. Многие склады предоставляют услуги кросс-докинга товаров клиента и их дальнейшего распределения по торговым сетям. Московские склады обслуживают 33 гипермаркета в 9 городах, Сибирские – 58 гипермаркетов в 12 городах, склады Поволжья – 16 гипермаркетов в 8 городах, Уральские – 7 гипермаркетов в 5 городах. В Пермском крае, Нидерландах и Украине собственных складов у компании нет.

Таблица 2.3. Характеристика складов «STS Logistics»

№ п/п	Местоположение	Параметры						
		Тип	Площадь, кв.м	Высота потолков, м	Шаг колонн, м	Кол-во ворот	Ж/д рампа	Близость к транспортным узлам
1	Свердловская обл., Белоярский ГО	А	30245	12	12x24	75	-	11 км от ЕКАД
2	Самарская обл., с. Преображенка	А	30200	12	25	76	+	2,5 км от ФТ А-300
3	г. Новосибирск, с. Толмачево	А	18000	15	12	19	+	Омская трасса
4	г. Новосибирск, ул. Петухова	А	13600	12	12	21	+	В черте города
5	г. Новосибирск, с. Толмачево2	А	4300	9,2	6	9	+	ФД М-51, аэропорт, ж/д ст. «Чик»
6	ЛО, пром-зона «Уткина Заводь»	А	4221	11,5	12x24	4	+	КАД, ж/д ст. «Нева»
7	МО, г. Домодедова	А	3000	12	14	8	-	М-4 «Дон»
8	Ростов-на-Дону, Пескова	В+	2070	6,7	6/12/18	3	-	ж/д ст. «Первомайская», трасса М-4 «Дон»
9	Приморский край, г. Артем	В+	770	8	24	1	+	Пересечение городов: Владивосток, Артем, Уссурийск, Находка; ж/д ст. «Угловая», «Угольная»
10	Казахстан	В	6885	10	нет	10	+	-
11	Свердловская область, Березовский	В	2300	6	нет	1	+	1,2 км от ЕКАД
12	Самара	В	2080	6	нет	1	+	Отдельная ж/д ветка; 2,5 км от ст. «Средневожская»
13	НО, г.Обь	В	1400	7	нет	2	+	Аэропорт, ж/д ст. «Обь»
14	Ростов-на-Дону, Аксай	В	930	5	нет	5	-	трасса М-4 «Дон»
15	Екатеринбург	В	740	5	6x12	1	+	3,5 км от Кольцовского тракта

Один из передовых филиалов компании находится в городе Санкт-Петербург. Он разбит на два офиса. На юго-западе города работает отдел мультимодальных перевозок и отдел продаж, на севере функционирует складской отдел и отдел автоперевозок

В таблице 2.4 представлены основные перевозчики филиала «STS Logistics» в Санкт-Петербурге и их тарифы.

Таблица 2.4. – Основные перевозчики филиала «STS Logistics» в г. СПб

Перевозчик	Тоннаж ТС, т	Ставка за 1 час с НДС 20%, руб.	Минимальная ставка, включая погрузку, руб.
ООО «АРЭВ»	1,5	407	2442
	3	510	3570
	5	610	4270
	10	715	5720
	20	900	8100
ИП «Арутюнян»	1,5	340	2040
	3	425	2975
«Корус»	1,5	430	2580
	3	530	3180
	5	639	4410
	10	765	6120
«Сигма»	1,5	430	2580
	3	530	3180
	5	630	4410
	10	765	6120
ИП «Гаджиев»	3	440	3080
	5	530	3710
	10	625	5000

Петербургский отдел автоперевозок организывает доставку грузов заказчикам внутри региона и в междугороднем сообщении по России. При этом используются услуги сторонних транспортных компаний – собственного транспорта у компании в Санкт-Петербурге нет. Основные перевозчики и их тарифы представлены в табл. 2.4. При этом к услугам компании ИП «Арутюнян» и ООО «АРЭВ» прибегают в 60% случаев.

Организационная структура петербургского филиала представлена на рис. 2.11.

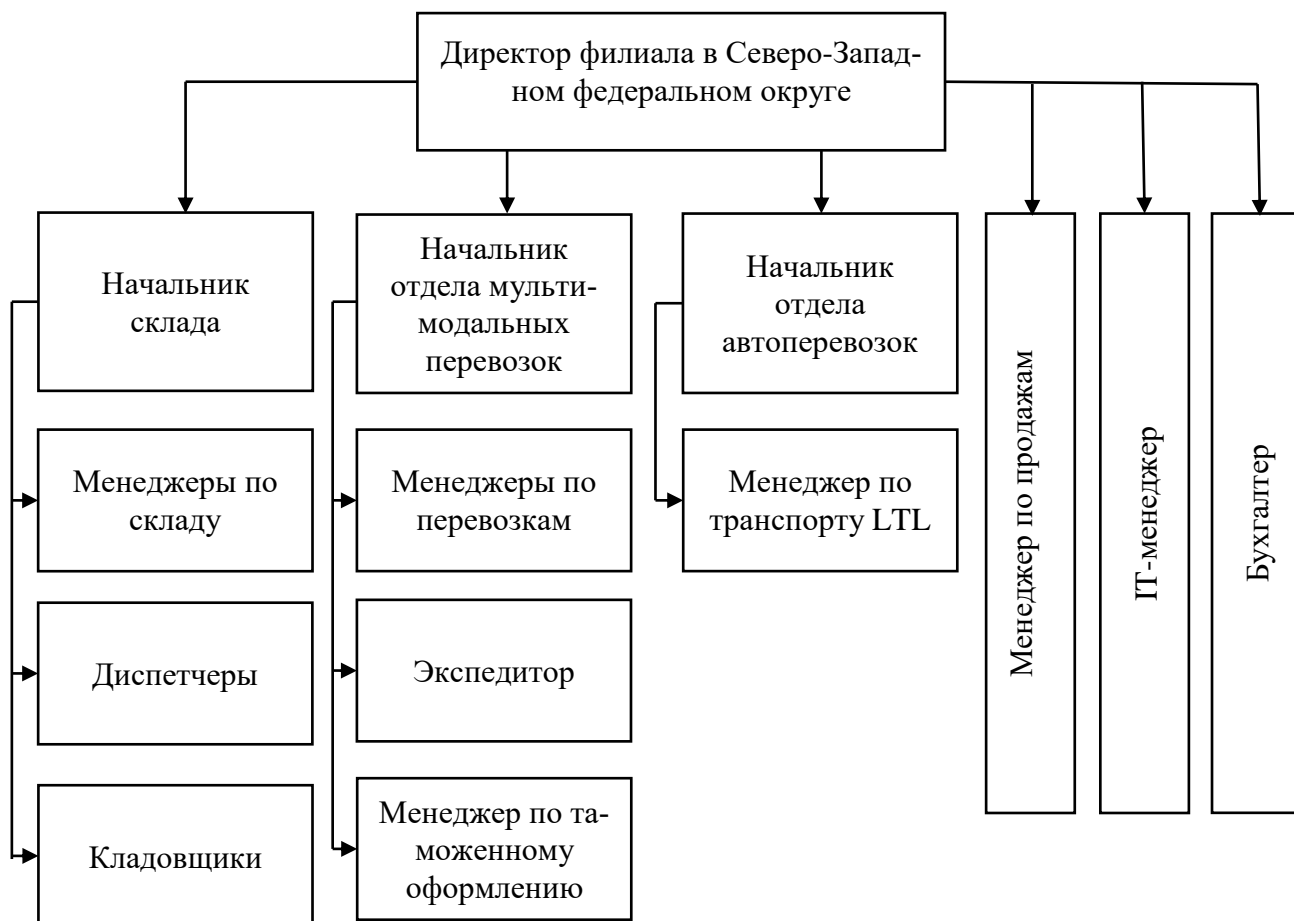


Рисунок 2.11 – Организационная структура управления филиалом «STS Logistics» в СЗФО

Директор филиала в Санкт-Петербурге отчитывается о проделанной работе напрямую офису в городе Москва. Московский офис отвечает также и за выставление счетов основным клиентам компании.

Каждый сотрудник компании имеет доступ к дистанционному обучающему онлайн-порталу «STS Logistics Training», где в свободном доступе находится общая информация об опыте и истории компании, а также различные полезные материалы и подсказки для менеджеров. Всего на портале представлено 4 он-лайн курса:

1. Применение ставок НДС.
2. Тренинг по таможенному оформлению.

3. LTL/ Сборные грузы.

4. FTL/ Автоперевозки.

Между всеми сотрудниками компании налажена коммуникационная связь. В качестве средств коммуникации они используют электронную почту с помощью Microsoft Outlook, а также внутреннюю телефонную сеть – каждому сотруднику присваивается индивидуальный номер.

2.3. Взаимодействие транспортно-экспедиторской компании с контрагентами в цепях поставок

Филиал «STS Logistics» в Санкт-Петербурге взаимодействует более чем с 30 компаниями разных отраслей. При этом в зависимости от отделов этот список разнится. На рис. 2.12 представлены основные клиенты в зависимости от отдела.

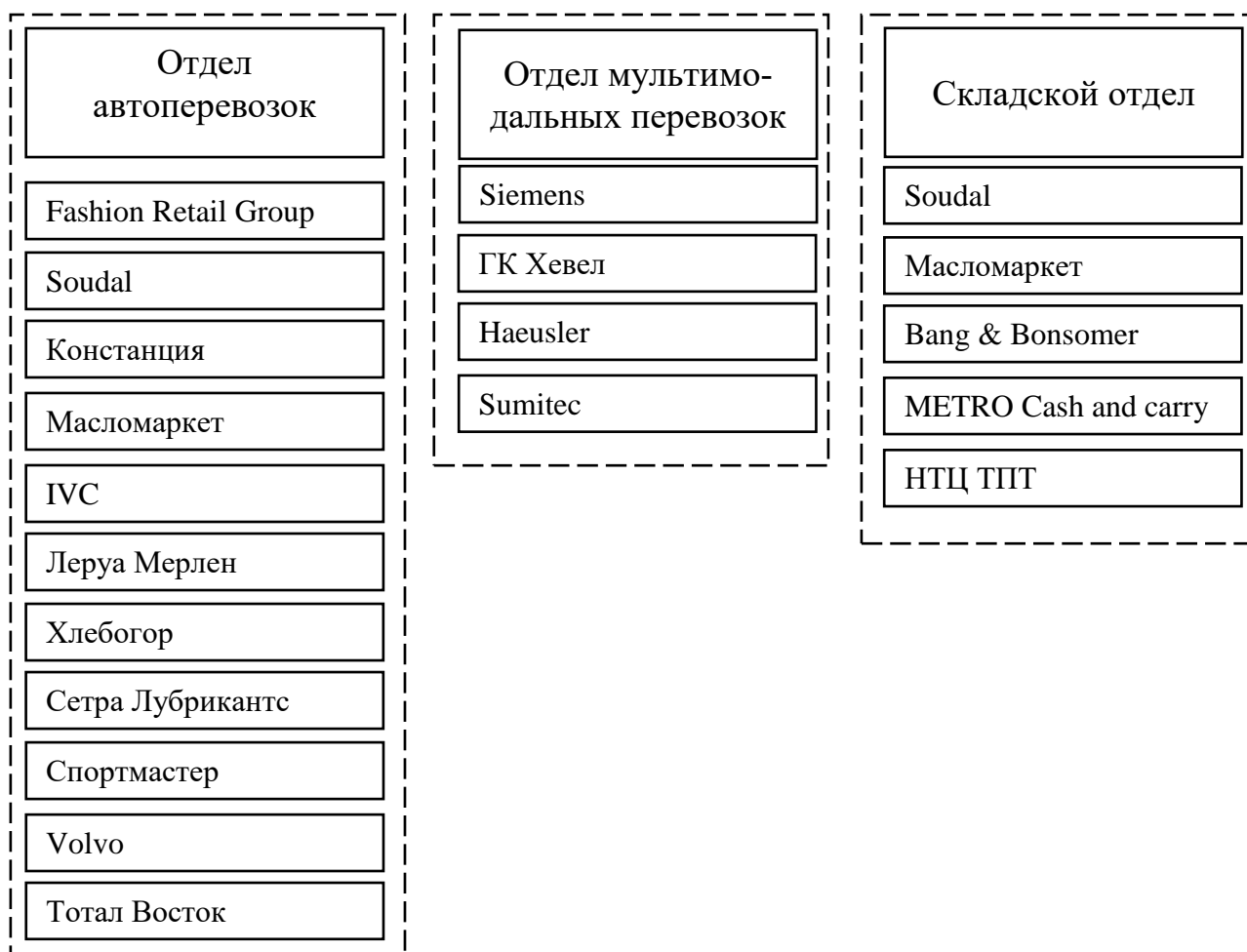


Рисунок 2.12 – Клиенты отделов петербургского филиала «STS Logistics»

Склад в промзоне «Уткина Заводь» в Санкт-Петербурге площадью 4221 кв.м относится к классу А. Предлагается напольное и стеллажное хранение. Однако до 2014 года складские площади были в два раза больше – около 9000 кв. м. Из-за кризиса в 2014 году пришлось повысить тарифы, что привело к отказу многих клиентов от сотрудничества. Среди них была компания «ИКЕА». Стоимость складских операций и тарифы на хранение растут до сих пор. По этой же причине в 2019 году со склада ушла компания «Сетра Лубрикантс».

Клиенты отдела автоперевозок различаются в зависимости от категории товаров делятся на: одежда, строительные товары, пищевые продукты, автомобильные товары. Каждые из них имеют специфические свойства. Например, строительные товары зачастую крупногабаритные, что приводит к трудностям погрузки и нерациональному использованию площади транспортного средства. Товары пищевой промышленности требуют особых температурных условий для безопасной перевозки. Процентное соотношение товаров, перевозимых «STS Logistics», показано на диаграмме (рис. 2.13).

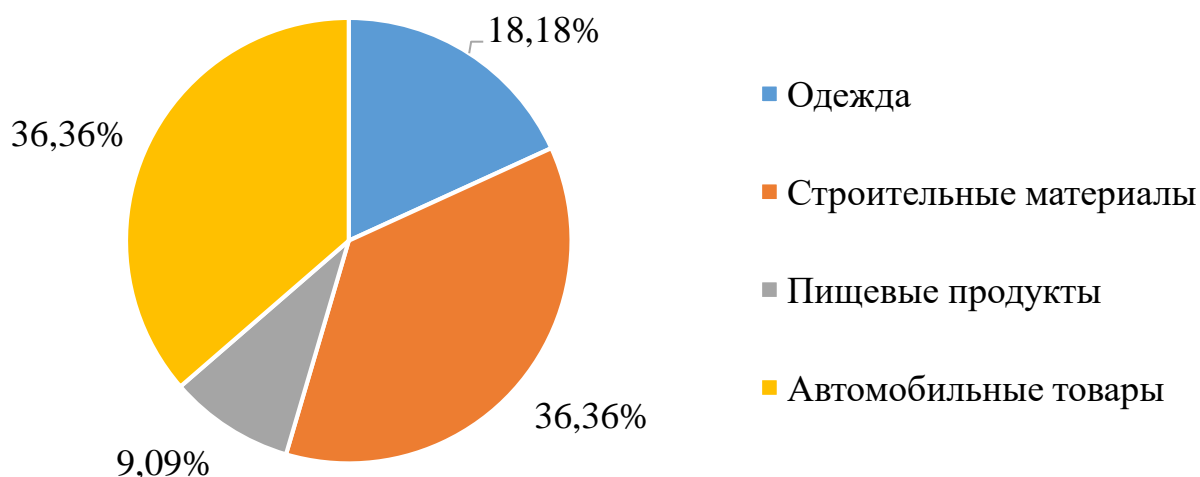


Рисунок 2.13 – Соотношение товаров, перевозимых «STS Logistics»

В отделе автоперевозок петербургского филиала «STS Logistics» перевозку грузов клиентов организывают менеджер отдела и его руководитель. Они

напрямую общаются с заказчиками по почте или телефону. Ежедневно приходится обрабатывать до 13 заявок. В задачи сотрудников входит обработка заявки, подбор транспортного средства, проработка маршрута и подготовка необходимых документов. Алгоритм организации автоперевозки представлен на рис. 2.14.



Рисунок 2.14 – Алгоритм организации автоперевозки в «STS Logistics»

При организации перевозки товаров заказчиков приходится учитывать также интересы их клиентов и партнеров. Например, зачастую заказчики прибегают к сторонним организациям для получения складских услуг. Тогда компании «STS Logistics» приходится взаимодействовать с этими участниками цепи поста-

вок, учитывая их требования и интересы. Таким образом, «STS Logistics» не просто выполняет функцию транспортного посредника. Она также получает данные от таких контрагентов как грузоотправитель и грузополучатель, а затем координирует работу своих транспортных компаний в зависимости от полученной информации. На рисунке 2.15 представлена схема взаимодействия компании с заказчиком и контрагентами при FTL-перевозке.

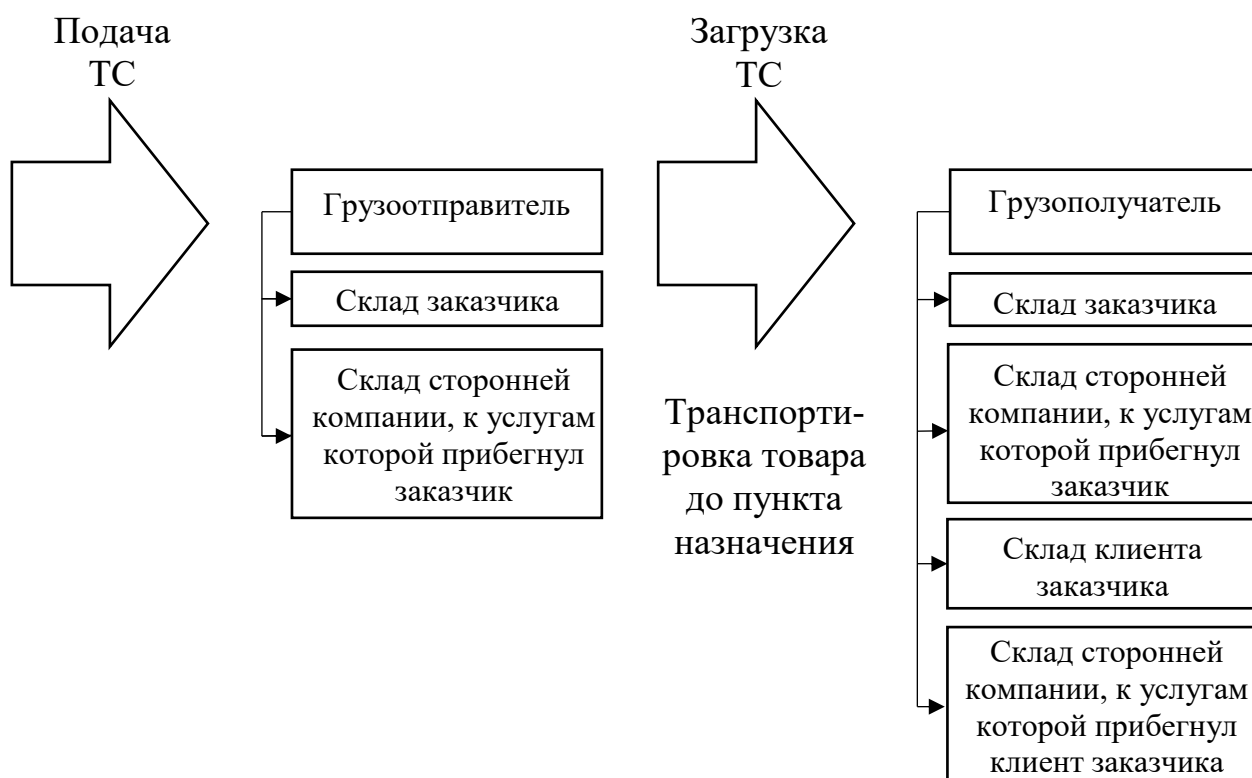


Рисунок 2.15 – Схема взаимодействия компании с заказчиком и контрагентами (FTL-перевозки)

Схема на рис. 2.15 справедлива для FTL-перевозок, где количество контрагентов минимально. Совсем иная картина предстает в случае перевозок смешанных грузов. «STS Logistics» должна взаимодействовать не только с заказчиком и его клиентами, но и с такими контрагентами как терминалы и транспортно-экспедиторские компании-партнеры (рис. 2.16). При этом в качестве грузоотправителя и грузополучателя могут выступать те же субъекты, что и на схеме 2.15.

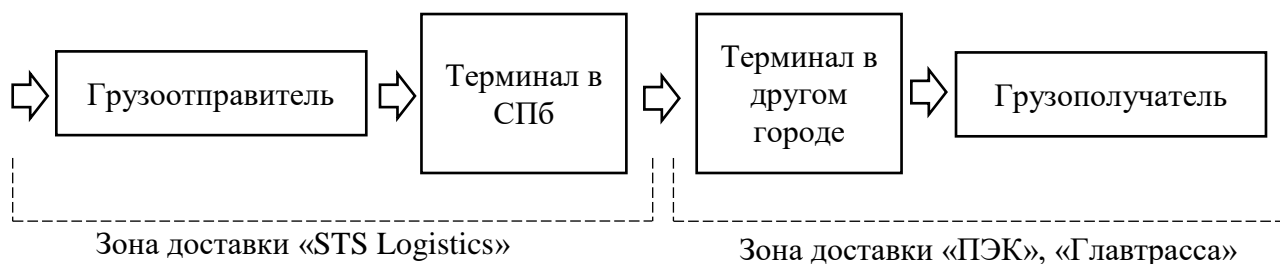


Рисунок 2.16 – Схема взаимодействия компании с контрагентами (LTL-перевозки)

На деле компании «STS Logistics» приходится учитывать требования десятков других участников цепей поставок. Перечень основных клиентов и заказчиков представлен в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Заказчики «STS Logistics» и их клиенты

№ п/п	Заказчик	Клиенты заказчика
1.	ООО «Соудал»	ООО «Максидом», ОВІ (ООО «Сделай своими руками»), ООО «СТД Петрович», ООО «Герметсоюз», ООО «ГерметикСнаб Сервис», ООО «РСТ», ООО «Рикс», ООО «Окно-ресурс», ООО «ИМакс», ООО «Балтоптторг», ИП «Бородин»
2.	ООО «Айвиси Рус»	ООО «Максидом», ОВІ (ООО «Сделай своими руками»), ООО «СТД Петрович», ООО «Леруа Мерлен Восток», ООО «Сатурн Строй маркет», ООО «Главремонт», ООО «Глазурит»,
3.	ООО «Хлебогор»	ООО «ГК Дарница», ООО «Саф-Нева», ООО «Сестрорецкий хлебозавод», ОАО «Каравай», АО «Холдинг Петрохлеб», ООО «ТЗК Спутник», ООО «Ингредиент»
4.	ООО «Сетра Лубрикантс»	ООО «Альфа Северо-Запад», ООО «Аксель-Сити», ООО «Рольф Эстейт СПб», ООО «Таллинский авто», ООО «Кэрс Фэмили», ООО «Лента», ООО «Аларм Моторс Лахта», ООО «Свид-Мобиль», ООО «Максимум Авто», ООО «Автобиография Пулково», ООО «Аларм Моторск Пулково», ООО «Аларм Моторс Озерки», ООО «Карс Фэмили», ООО «Ашан», ООО «Огртехстрой», ООО «АМГ», ООО «Классика», ООО «Аларм Моторс Юго-Запад», ООО «Арком», ООО «Группа компаний Мега-Авто», ООО «Инчкейп Олимп», ООО «Неон Авто», ООО «Свид Мобиль»
5.	ООО «Масломаркет»	ООО «Автопитер», ТК «Круп», ТК «Фаст-Транс», ТЭС «Нева», ТК «АРТЭК-Логистика»

Чтобы перевезти товар компании ООО «Сетра Лубрикантс», который хранится на складе «Ahlers», «STS Logistics» необходимо соответствовать жестким требованиям международной бельгийской компании к перевозчикам. Обязательные условия для транспортных средств, которые «STS Logistics» подает на погрузку или разгрузку, следующие:

- транспортное средство должно быть без сколов и других видимых внешних повреждений;
- обязательное наличие аптечки и огнетушителя в транспортном средстве;
- обязательное наличие тахографа в транспортном средстве, грузоподъемность которого выше 3 т;
- наличие установленных противооткатных упоров;
- транспортное средство должно быть с чистым, сухим кузовом, без посторонних запахов и повреждений;
- исправная работа всех фар и габаритных огней.

Кроме того, компания «Ahlers» очень ответственно подходит к соблюдению техники безопасности водителем. Среди условий работы с компанией также указан пункт о возможности проверки подаваемого транспортного средства на различные неисправности. Например, проверка шин и выявление грыжи на колесе. Невыполнение одного из указанных пунктов может привести к отказу склада на выдачу и погрузку товара. Следовательно, сроки доставки груза могут быть сдвинуты, возникнут издержки.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЭК

3.1. Выявленные проблемы транспортно-экспедиторской компании

Транспортно-экспедиторская компания «STS Logistics» существует на рынке более 20-ти лет. Ей удалось пережить три экономических кризиса: в 1998-ом, 2008-ом и 2014-ом годах. Однако несмотря на длинную историю и богатый опыт, в компании есть внутренние локальные проблемы.

По мере роста организации процесс выявления отклонений в работе тех или иных отделов усложняется. И если рассматривать компанию как сложную систему, сбой в работе хотя бы одного элемента может повлиять на ее функционирование в целом. Одним из таких элементов является филиал «STS Logistics» в Санкт-Петербурге. В работе подразделения было выявлены следующие проблемы:

1. Нехватка рабочих кадров в отделе автоперевозок петербургского филиала.

По состоянию на 1 декабря 2019 года официально в отделе был устроен один человек – руководитель отдела. В октябре 2019 года из отдела ушел один из менеджеров по организации автоперевозок. В его обязанности входило дело-производство, а также обработка заявок и организация перевозки одного клиента. На место уволившегося сотрудника руководство не посчитало нужным открыть вакансию, поэтому его задачи были распределены между вторым менеджером и руководителем отдела. В середине ноября 2019 года из компании ушел второй менеджер. Увеличение рабочей нагрузки из-за увольнения коллеги в октябре, необходимость в сверхурочной работе и отсутствие доплат за дополнительный труд послужили причиной ухода опытного сотрудника. Фактически руководитель отдела должен был самостоятельно справляться со всем объемом работы в одиночку.

Директор филиала «STS Logistics» в Санкт-Петербурге принял решение не объявлять конкурс на открывшуюся вакансию. Вместо этого, было объявлено о

временном переводе одного сотрудника из отдела мультимодальных перевозок в отдел автоперевозок для выполнения обязанностей менеджера. Данное решение позволило сэкономить средства за счет сокращения фонда оплаты труда. После ухода двух сотрудников затраты на зарплату в отделе составили 80000 рублей – на 52% меньше по сравнению с октябрём 2019 года. Исходные данные по вопросу нехватки рабочих кадров представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1. – Данные о кадровом составе в отделе автоперевозок

Параметр/Период	Октябрь 2019 года	Декабрь 2019 года
Количество сотрудников в отделе, чел.	3	1
Количество заявок	260	320
Затраты на оплату труда, руб.	180000	90000
Количество клиентов на сотрудников:	11	11
В том числе:		
Руководитель отдела	8	11
Менеджер по автоперевозкам	2	-
Делопроизводитель	1	-

Уход сотрудников из отдела состоялся в напряженное для многих транспортно-экспедиторских компаний время. Декабрь не только период закрытия отчетного года, но и период повышенного спроса на перевозки. Из-за этого объем работы в последнем месяце года увеличивается в разы. Руководитель отдела автоперевозок должен справиться с увеличившемся количеством заявок и не подвести клиентов.

2. Большие временные и денежные затраты на процесс документооборота также негативно влияют на эффективное функционирование отдела автоперевозок.

При условии, что в отделе работает руководитель и менеджер по автоперевозкам, большую часть времени они тратят на оформление документов, составление реестров и проверку наличия необходимых пакетов документов по совершенным перевозкам. Обязанности руководителя отдела и менеджера по части клиентов схожи. С помощью фотографии рабочего дня были определены операции сотрудника отдела и их продолжительность. Результаты исследования представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Фотография рабочего дня сотрудника отдела автоперевозок

Перечень операций	Время начала операции	Время окончания операции	Продолжительность	
			Мин.	%
Приход на рабочее место, включение компьютеров, открытие программ и почты	9 ч. 00 мин.	9 ч. 10 мин.	10	1,85
Перерыв на кофе	9 ч. 10 мин.	9 ч. 20 мин.	10	1,85
Проверка почты на наличие новых сообщений, ведение переписки	9 ч. 20 мин.	10 ч. 00 мин.	40	7,40
Телефонные разговоры с водителями, проверка подачи ТС на склады грузополучателей	10 ч. 00 мин.	11 ч. 00 мин.	60	11,11
Получение пакетов документов от водителя	11 ч. 00 мин.	11 ч. 10 мин.	10	1,85
Получение части заявок от клиентов по почте, переписка	11 ч. 10 мин.	11 ч. 30 мин.	20	3,70
Поиск подходящих машины и водителя, проработка маршрута	11 ч. 30 мин.	12 ч. 00 мин.	30	5,56
Внесение заявок в корпоративную программу	12 ч. 00 мин.	13 ч. 00 мин.	60	11,11
Печать заявок	13 ч. 00 мин.	13 ч. 10 мин.	10	1,85
Составление реестров для клиентов по перевозкам за месяц	13 ч. 10 мин.	14 ч. 00 мин.	50	9,27
Обед	14 ч. 00 мин.	14 ч. 40 мин.	40	7,40
Проверка исполнения перевозок	14 ч. 40 мин.	15 ч. 10 мин.	30	5,56
Принятие заявок, обработка	15 ч. 10 мин.	15 ч. 30 мин.	20	3,70
Внесение заявок в корпоративную программу	15 ч. 30 мин.	16 ч. 00 мин.	30	5,56
Печать заявок	16 ч. 00 мин.	16 ч. 10 мин.	10	1,85
Составление реестров	16 ч. 10 мин.	16 ч. 40 мин.	30	5,56
Ведение переписки с клиентами	16 ч. 40 мин.	17 ч. 00 мин.	20	3,70
Подбор документов по совершенным перевозкам	17 ч. 00 мин.	17 ч. 30 мин.	30	5,56
Ксерокопирование недостающих комплектов и печать	17 ч. 30 мин.	18 ч. 00 мин.	30	5,56
Итого			540	100

Согласно проведенному исследованию, на операции, связанные с документооборотом уходит 31,5% времени, что составляет практически треть от всего рабочего процесса. Более 11% уходит на внесение заявок в программу.

Все операции можно разделить на несколько групп: получение и обработка заявки; ведение переписки и телефонные переговоры; операции, связанные с документооборотом и время отдыха. Их соотношение показано на рис. 3.1.

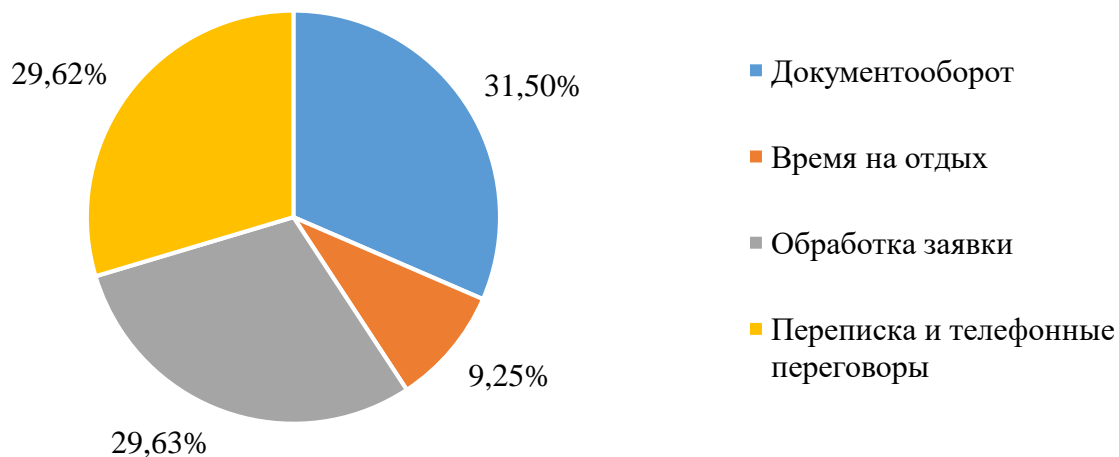


Рисунок 3.1 – Доли временных затрат на операции в отделе автоперевозок

Помимо времени на документооборот требуется большое количество денежных ресурсов. В статьи затрат входят: покупка бумаги, дорогостоящего оборудования (компьютеры, принтеры, факсы), вспомогательных материалов для обслуживания техники (картридж); расходы на обслуживание техники, услуги курьера для отправки документов клиентам и др. И согласно указанной выше диаграмме документооборот является неотъемлемой частью работы сотрудника, а значит часть оплаты труда сотрудника также является затратами на документооборот. В табл. 3.3 представлен расчет расходов на ведение и обработку документации в отделе автоперевозок. Исходные данные следующие:

- 13 заявок в день равно 13 бумажным листам;
- на каждую заявку приходится одна ксерокопия товарно-транспортной накладной (3 бумажных листа в среднем);
- на 100 заявок LTL-перевозок приходится 1 ксерокопия экспедиторской расписки; замена картриджа происходит раз в 4 месяца;
- курьером высылаются пакеты документов для 11 клиентов раз в месяц и для расчета 5 транспортных компаний;
- вывоз 1 пакета документов курьером «Pony Express» стоит 700 рублей.

Таблица 3.3 – Расходы на документооборот в отделе автоперевозок

Часть расходов	Формула расчета	Расчет
Бумага	(Кол-во заявок в мес.+Кол-во ксерокопий ТТН в мес.+ иные бумаги (реестры, счета и т.д.)) * ср. стоимость 1 листа бумаги * 12	$(260+260*3+100+100)*1,8*12=26784$ руб.
Картридж	4 * ср. стоимость картриджа	$4 * 10\ 200 = 40\ 800$
Затраты на оплату труда	(Зарплата делопроизводителя + 0,3*зарплата руководителя + 0,3 * зарплата менеджера) * 12	$(30000+24000+16500)*12=846000$ руб.
Услуги курьера	Кол-во курьерских посылок в месяц * стоимость отправки	$16*700*12=134400$ руб.
Итого		1047984 руб.

При условии, что в отделе автоперевозок работает 3 человека, затраты на документооборот в год составят более 1,05 млн. рублей.

Помимо этого, скорость документооборота для ТЭК является важным критерием. Чем быстрее собран пакет документов на выполненные автоперевозки, тем более оперативно будет выставлен счет клиенту на оплату услуг. На рис. 3.2 показана схема бумажных потоков между грузоотправителем, ТЭК и грузополучателем.

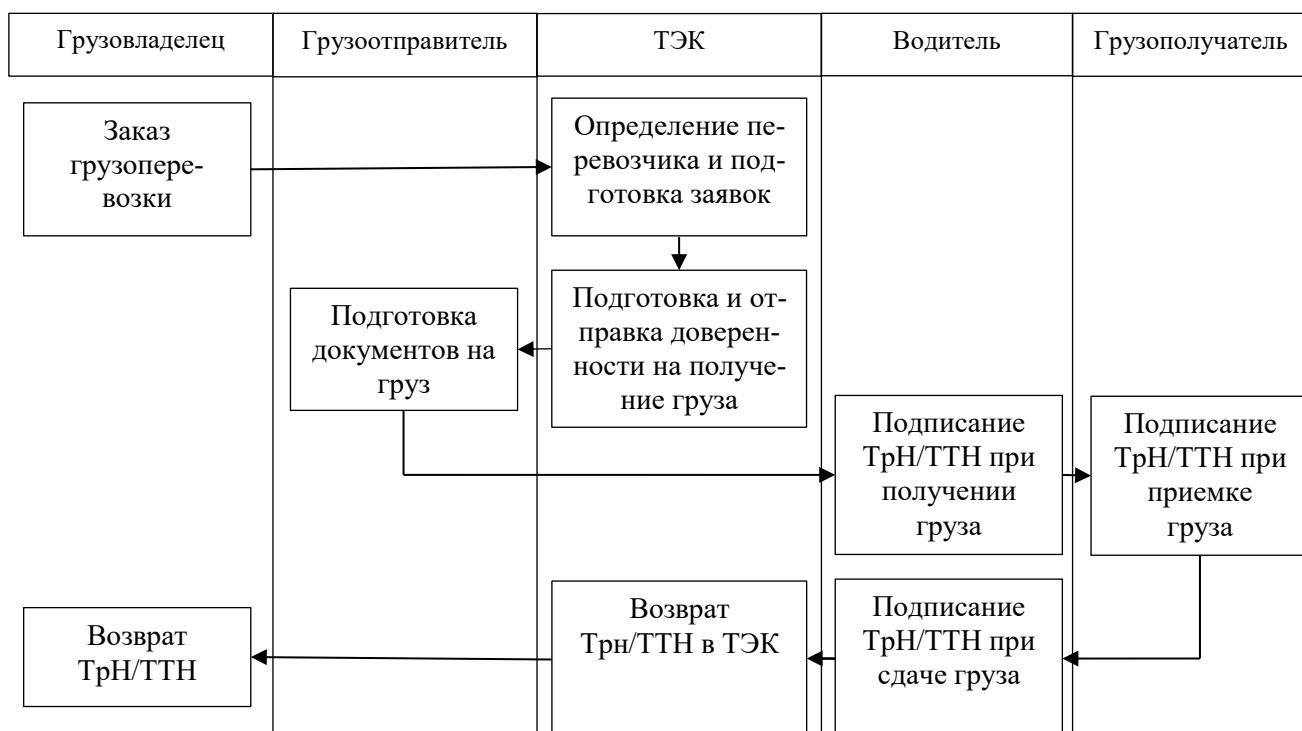


Рисунок 3.2 – Схема движения документов

Нередко процесс выставления счетов осложняется тем, что один из субъектов схемы на рис. 3. Забывает проставить печать или подпись. Тогда документ становится недействительным. На восстановление уходит долгое время и «STS Logistics» не может получить деньги за перевозку в срок.

3. Еще одна трудность, с которой сталкивается отдел автоперевозок, - получение возвратных потоков документов при LTL-перевозках. Зачастую комплект документов на совершенные перевозки приходит либо неполным, либо с неверно заполненными транспортными или товарно-транспортными накладными. Ошибка в заполнении ТН или ТТН делает их недействительными, а их отсутствие говорит о невозможности доказать факт выполненной автоперевозки. Из-за этого процесс выставления счета клиенту и получения от него денежного вознаграждения приостанавливается на неопределенный срок.

Начиная с ноября 2019 года, компания «STS Logistics» имеет дебиторскую задолженность в размере 2,5 млн. рублей. Дебитором является компания «Nokian tyres». Сейчас между компаниями договор о перевозках расторгнут. В октябре и ноябре 2019 года «STS Logistics» организовала порядка 60 автоперевозок товаров «Nokian tyres» в другие города. Однако из-за неправильно оформленных документов они не были приняты клиентом. «Nokian tyres» отказались выплачивать деньги без правильно заполненного полного комплекта документов, подтверждающих факт автоперевозки.

Для организации движения потока возвратных документов из других городов компания «STS Logistics» прибегает к услугам компании «ПЭК». Стоимость забора одного пакета документов стоит 300 рублей. При этом курьер «ПЭК» не обязан проверять подписанные грузополучателем документы на правильность, согласно договору.

Самые часто встречающиеся неточности при заполнении документов были:

- отсутствие печати грузополучателя на транспортной накладной;
- отсутствие печати грузополучателя на доверенности на подписанта.

Кроме того, в некоторых пакетах документов отсутствовали или доверенности на подписанта, или транспортные накладные.

Процесс восстановления документов очень трудоемкий. Необходимо вести телефонные переговоры с грузополучателем и оставлять заявку.

4. Сокращение количества автоперевозок и закрытие склада в Санкт-Петербурге в связи с неблагоприятной экономической обстановкой в стране из-за пандемии COVID-19.

11 марта 2020 года Всемирная организация здравоохранения объявила пандемию коронавируса. С 28 марта по указу президента РФ граждане страны и гости должны соблюдать режим самоизоляции. Неделя с 30 апреля по 5 мая была объявлена нерабочей для всех, кроме отдельных отраслей.

Влияние карантинных мер отразилось не только на социальной сфере жизни общества, но и на экономической. Международное агентство Fitch обнародовало результаты своих аналитических расчетов состояния мировой экономики и выдвинуло прогнозы. По их данным, ВВП стран Еврозоны сократится приблизительно на 7% при базовом сценарии. Эксперты разных стран оценивают надвигающийся кризис тяжелее, чем произошедший в 2007 году. Многие из них не видят много отличий между кризисом и пандемии и кризисом во времена Великой Депрессии в США.

Россия также не останется в стороне. Опираясь на прогнозы МВФ, ВВП России сократится на 5,5% в 2020 году по отношению к прошлому году. Причиной подобного снижения также является кризис на нефтяном рынке, где в апреле 2020 года цена нефть брендов WTI, Brent и Urals значительно упала из-за превышения предложения над спросом. По прогнозам Высшей школы экономики, пессимистический сценарий принесет следующее: уровень безработицы будет чуть меньше 10% от экономически активного населения (что в два раза больше показателя за 2019 год); показатель уровня безработицы будет снижаться к 2024-му году, но не достигнет докризисной отметки. [19]

Рынок транспортно-логистических услуг тоже несет убытки. По разным прогнозам, из-за снижения российского ВВП рынок ТЛУ уменьшится на 10-15%.

Отдельно автоперевозки пострадают на 7%. Многие транспортно-экспедиторские компании с конца марта 2020 года отмечают резкий спад объемов грузоперевозок. Компания «STS Logistics» не является исключением. [18]

Руководство фирмы приняло решение о закрытии склада в Санкт-Петербурге к июню 2020 года. Начиная с февраля 2020 года, склад работает в убыток и не покрывает действительные расходы. Причины отрицательной прибыли – это нулевой приток новых клиентов из-за постоянного повышения складских тарифов. Прирост цены на услуги хранения за период с 2015 по 2020 гг. показан на графике (рис. 3.3).

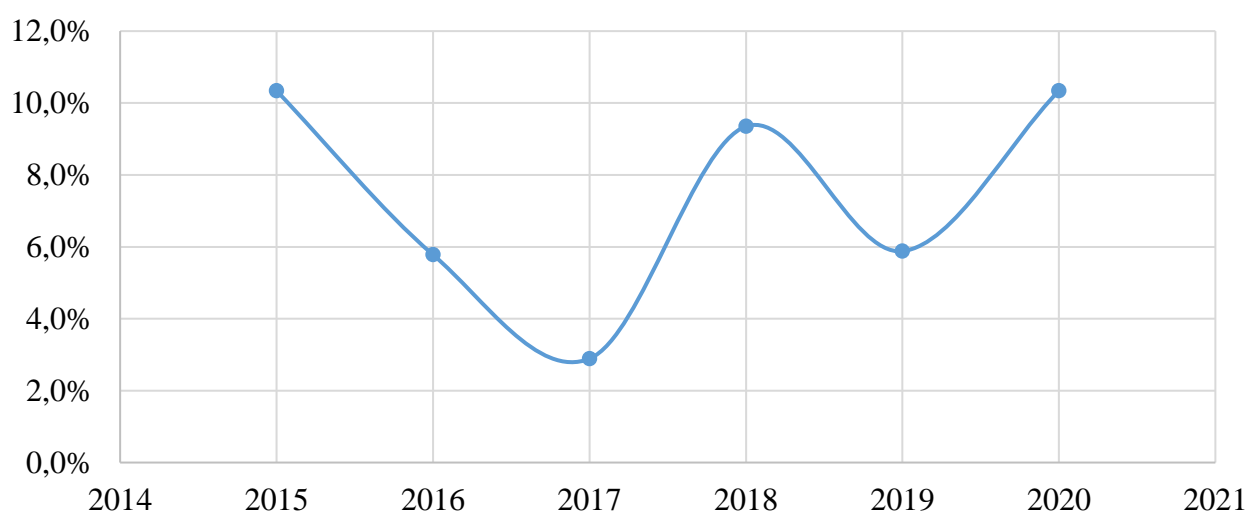


Рисунок 3.3 – Прирост тарифов на складское хранения

По причине введения карантинных мер спрос на такую продукцию как строительные материалы, одежда и автомобильные товары значительно сократился. Вследствие этого услуги грузоперевозки также стали менее востребованы. Отдел автоперевозок «STS Logistics» терпит большие денежные потери. По оценке сотрудников, количество заявок сократилось на 70% после марта 2020 года. Как менялась ситуация с поступающими заказами на перевозку от клиентов, начиная с декабря 2019 года по май 2020 года, показано на рис. 3.4.

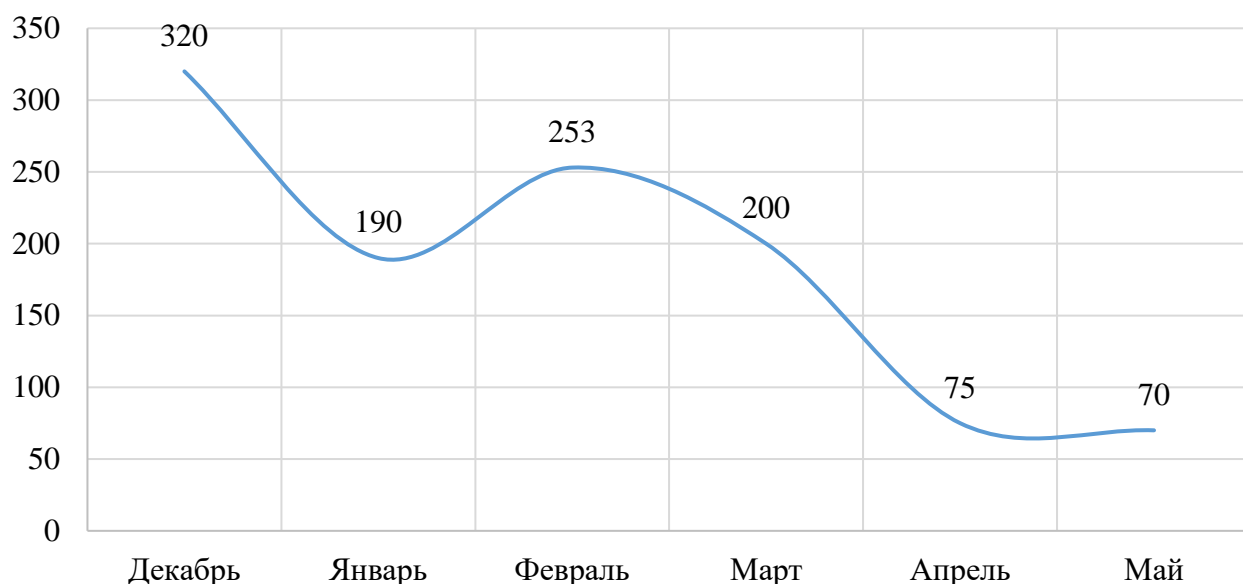


Рисунок 3.4 – Количество заявок на автоперевозки (дек. 2019 г. – май 2020 г.)

В апреле отдел автоперевозок в денежном выражении потерял порядка 150 тысяч рублей прибыли. Значительно сократились объемы перевозок «Fashion Retail Group», «Спортмастер» совсем прекратил поставки товаров. Основными заказчиками стали компании «Soudal», «Хлебогор» и «IVC group».

3.2. Предложения по совершенствованию логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании

Нехватка кадров из-за ухода опытных сотрудников – одна из проблем, с которой столкнулся отдел автоперевозок компании «STS Logistics». Причина, по которой руководство отказывалось искать на место уволившихся менеджеров замену, была следующей: экономия денежных средств компании.

Данная проблема может быть проанализирована с помощью инструмента логистического контроллинга – метода сценариев. Существует три возможных варианта развития сложившейся ситуации: трендовый, оптимистичный и пессимистичный. Характеристики трех ситуационных моделей представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Характеристика вероятных сценариев развития проблемы

Параметр/Сценарий	Трендовый	Оптимистичный	Пессимистичный

Количество сотрудников в отделе, чел.	2	3	1
Предполагаемое количество перевозок	200	260	160
Затраты на оплату труда, руб.	135000	165000	80000

Трендовый сценарий аналогичен ситуации, которая сложилась в декабре после решения директора о переводе сотрудника из отдела мультимодальных перевозок на неопределенный срок. Фактически затраты на оплату труда в отделе автоперевозок остались низкими – учитывалась только зарплата руководителя. Денежные средства были сэкономлены.

Однако компания столкнулась со следующими последствиями нехватки кадрового состава:

- у обоих сотрудников отдела возникла необходимость в сверхурочной работе для качественного выполнения всех объемов работ;

- возникновение неточностей и ошибок при выполнении заявки вследствие неопытности переведенного в отдел сотрудника по части организации LTL-перевозок;

- высокий уровень утомляемости у работников.

С помощью метода наблюдений были зафиксированы за период с декабря по февраль количество сверхурочных часов работы у каждого сотрудника. Данные сравнения плановых рабочих часов с фактическим представлен в табл. 3.5. Рабочий день в «STS Logistics» длится 9 часов.

Таблица 3.5 – Характеристика рабочего времени сотрудников отдела автоперевозок

Сотрудник/ Период	Декабрь 2019 г.		Январь 2020 г.		Февраль 2020 г.	
	Продолжительность рабочего времени					
	Плановая	Фактическая	Плановая	Фактическая	Плановая	Фактическая
Начальник отдела автоперевозок	198	228	153	177	171	193

Менеджер	198	214	153	169	171	184
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Оплата сверхурочной работы – еще одна статья затрат, с которой придется столкнуться при недостаточном количестве рабочих кадров. Руководителю отдела и переведенному сотруднику не хватало 9-часового рабочего дня для обработки заявок, общения с клиентами и ведения документооборота.

Согласно 2 статье ТК РФ, сверхурочная работа должна быть оплачена в полуторном размере стоимости часа работы за первые 2 часа и в двойном – за каждый последующий. Сотрудники не задерживались в офисе дольше, чем на 2 часа после окончания рабочего времени каждый день. Дополнительные затраты представлены в табл 3.6. Для расчета был выбран коэффициент равный 1,5. Рабочих дней в 2019 году – 248, в 2020 году – 247.

Таблица 3.6 – Расчет оплаты сверхурочной работы

Сотрудник/ Период	Декабрь 2019 г.	Январь 2020 г.	Февраль 2020 г.
Количество переработанных часов начальника отдела, ч.	228-198=30	177-153=24	193-171=22
Оклад начальника отдела, руб.	50000		
Стоимость 1 часа работы начальника отдела, руб.	248дн.*9ч./12мес.=186ч. 50000руб./186ч.=269руб./ч.	247дн.*9ч./12мес.=185ч. 50000руб./185ч.=270руб./ч.	247дн.*9ч./12мес.=185ч. 50000руб./185ч.=270руб./ч.
Расчет оплаты	269руб.*30*1,5=12105 руб.	270руб.*24*1,5=9720 руб.	270руб.*22*1,5=8910 руб.
Количество переработанных часов менеджера, ч.	214-198=16	169-153=16	184-171=13
Оклад менеджера, руб.	30000		
Стоимость 1 часа работы менеджера, руб.	248дн.*9ч./12мес.=186ч. 30000руб./186ч.=161руб./ч.	247дн.*9ч./12мес.=185ч. 30000руб./185ч.=162руб./ч.	247дн.*9ч./12мес.=185ч. 30000руб./185ч.=162руб./ч.
Расчет оплаты	161руб.*16*1,5=3864 руб.	162руб.*16*1,5=3888 руб.	162руб.*13*1,5=3159 руб.
Итого оплата сверхурочной работы, руб.	12105+3864=15969руб.	9720+3888=13608руб.	8910+3159=12069руб.

Данные из табл. 3.3 дают возможность спрогнозировать годовые затраты на оплату сверхурочной работы. Среднее количество переработанных часов начальника составляет 25,3 часа в месяц, менеджера – 15 часов в месяц. Таким образом, общие затраты на оплату сверхурочных часов в год составят:

$$9 \text{ мес.} * 25,3 \text{ ч.} * 270 \text{ руб.} * 1,5 + 9 \text{ мес.} * 15 \text{ ч.} * 162 \text{ руб.} * 1,5 + 15969 \text{ руб.} + 13608 \text{ руб.} + 12069 \text{ руб.} = 92218,5 \text{ руб.} + 32805 \text{ руб.} + 41646 \text{ руб.} = 166669,5 \text{ руб.}$$

Кроме того, увеличение продолжительности рабочего графика приводит сотрудников к переутомлению и повышению уровня стресса. Как следствие, возможно возникновение неточностей в работе. Например, если сотрудник неправильно укажет время подачи транспортного средства на склад, товар не будет передан перевозчику. В таком случае, транспортно-экспедиторской компании придется заплатить неустойку в размере 20% от стоимости перевозки.

Предположим, что вследствие переутомления такие ошибки будут возникать 4 раза в месяц. Средняя стоимость перевозку по городу составляет 6762 рублей, за пределы города – 14286 рублей. Следовательно, годовые расходы на оплату штрафов составят:

$$6762 * 0,2 * 12 * 2 + 14286 * 0,2 * 12 * 2 = 32457,6 \text{ руб.} + 68572,8 = 101029,8 \text{ руб.}$$

При пессимистичном сценарии в отделе автоперевозок компании остается 1 сотрудник – руководитель. Сокращаются затраты на оплату труда – 90000 в месяц. Однако один человек должен обработать в среднем 13 заявок в день и быть на связи с 11 клиентами.

Подобная ситуация может привести к увеличению числа сверхурочной работы, а значит и к снижению работоспособности вследствие высокого уровня стресса и усталости. Низкая продуктивность означает ухудшение качества предоставляемых транспортно-экспедиторских услуг. В трендовом сценарии начальник отдела обрабатывает 62% от всех заявок в месяц. При отсутствии менеджера начальнику отдела придется охватить еще 38% оставшихся заявок. Подобная ситуация невозможна по здравому смыслу. Многие клиенты будут недовольны уровнем обслуживания, что может привести к их уходу.

Таким образом, при условии, что начальник отдела будет вынужден заканчивать работу на 2 часа позже каждый рабочий день, количество сверхурочных часов в неделю составит 40. Тогда затраты на оплату: $40 \text{ч.} * 12 * 270 * 1,5 = 194400 \text{руб.}$ Потери от уходов клиентов могут составить 2400000 – приблизительная сумма доходов от LTL-перевозок.

В оптимистичном сценарии в отделе автоперевозок работают 3 сотрудника: руководитель, менеджер по автоперевозкам и делопроизводитель. Несмотря на возрастания затрат на оплату труда до 165000 рублей в месяц, это позволит вернуть баланс обязанностей между сотрудниками. Риск ошибок минимизирован. Нет необходимости в сверхурочной работе. Весь объем работы выполняется в течение официального рабочего времени. Клиенты остаются довольны оказанными услугами и их качеством. В табл. 3.7 представлена итоговая таблица оценки затрат в каждом сценарии за год.

Таблица 3.7 – Затраты при различных видах сценариев

Параметры/ Сценарий	Трендовый	Оптимистичный	Пессимистичный
Количество сотрудников в отделе, чел.	2	3	1
Нарушение условий перевозки, руб.	101029,8	0	2400000
Сверхурочные рабочие часы, руб.	166669,5	0	194400
Затраты на оплату труда, руб.	$135000 * 12 = 1620000$	$165000 * 12 = 1980000$	$80000 * 12 = 960000$
Общие затраты за год, руб.	1887699,3	1980000	3554400

Самые неблагоприятные последствия для компании наступят в случае работы в отделе автоперевозок одного сотрудника. Затраты превышают отметку в 3,5 млн. руб., что больше на 53%, чем при трендовом сценарии. Однако разница в общих годовых затратах между трендовым и оптимистичным сценарием невелика – 92300,7 рублей. Однако при условии функционирования отдела с двумя сотрудниками существуют риски ошибок при организации автоперевозок. Это может привести к снижению удовлетворенности клиентов в качестве услуг и ухудшению имиджа компании на рынке. Чем ниже конкурентоспособности, тем

меньше шансов привлечь новых клиентов и удержать старых. Таким образом, целесообразно увеличить затраты на оплату труда и нанять 3-х сотрудников, чтобы сохранить качественный подход к оказанию услуг и снизить уровень текучести кадров.

Среди других узких мест компании – большие временные и денежные затраты на ведение документации. Согласно проведенному исследованию, 31,5% рабочего времени сотрудник тратит на документооборот. При этом затраты в денежном выражении составляют 1047984 рублей в год.

Однако сегодняшние технологии позволяют минимизировать бумажный оборот документов и упростить процесс их обработки для сотрудников компаний. Передача необходимых бумаг в онлайн режиме с помощью компьютера или смартфона между разными компаниями стала возможной и активно используется многими крупными и малыми организациями.

Электронный документооборот – сервис, который позволяет избежать бумажной волокиты. Сегодня рынок сервисов обмена электронными документами насыщен игроками. Конкуренция рождает качественное предложение. Внедрение ЭДО в транспортно-экспедиторской компании является как никогда актуальным из-за большого объема работ с документами. Это также отличная возможность улучшить процесс взаимодействия с клиентами и контрагентами в цепях поставок. Упрощается прием возвратных потоков документов и выставление счетов, отсутствует риск утери документов. Выставление счетов клиентам происходит в оперативном режиме и без задержек, что уменьшает дебиторскую задолженность. Ведение ЭДО закреплено на законодательном уровне и регулируется ФЗ №63 «Об электронной подписи», приказом Минфина №174н, ФЗ №402 «О бухгалтерском учете».

Для выбора сервиса по обмену электронными документами был проведен сравнительный анализ двух крупных компаний «Synerdocs» и «Диадок» (см. табл. 3.8). Первая компания была выбрана из-за богатого опыта и долгой истории успеха (существует на рынке с 2003 года), а также факт наличия 2 подключенных клиентов («Констанция», «Масломаркет»). Выбор второй обоснован тем, что 2

клиента отдела автоперевозок «STS Logistics» уже используют данный сервис – «Metro Cash&Carry», «Тотал Восток».

Таблица 3.8 – Сравнительная характеристика сервисов ЭДО

Параметр/Компания	Synerdocs	Диадок
Отдельные пакеты для ТЭК	есть	нет
Интеграция с 1С	Бесплатно от 1000 док.	11800 руб./год
Использование Viber, WhatsApp	Водитель может поставить электронную подпись	-
Входящие документы, тариф	0 руб.	0 руб.
Тариф «4000 исходящих документов»	24320 руб./год	24800 руб./год
Исходящие документы	6,08 руб. за документ	6,20 руб. за документ
Возможность обмена с контрагентами, использующими другие сервисы ЭДО (роуминг)	Есть (в т.ч. с «Диадок»)	Есть (в т.ч. с «Synerdocs»)
Электронная подпись	1600	3000
Электронная подпись для водителей: 10 пользователей	4500	-
Консультационные услуги	2500 руб./час	2600 руб./час
Программа защиты данных	Не требуется с подписью synerdocs	Входит в цену за электронную подпись
Клиенты-ТЭК	«FM logistics», «Itella», ООО «ПДК», «GroozGo»	«RosLogistics», «БайкалСервис», «Деловые линии»

Для расчета затрат на внедрение ЭДО фирм «Synerdocs» или «Диадок» необходимо задать следующие исходные данные:

- для установки программ ЭДО на 3 компьютера (руководитель отдела, менеджер и бухгалтер) необходимо 9 часов – целый рабочий день;
- электронная подпись понадобится 3 людям в отделе: руководитель, менеджер и бухгалтер;
- подразумевается, что оба сервиса будут интегрированы с 1С для упрощения процесса внедрения.

Расчет денежных затрат на внедрение электронного документооборота компаний «Synerdocs» и «Диадок» представлен в табл. 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет расходов на внедрение «Synerdocs» и «Диадок»

Компания	Synerdocs	Диадок
Тариф	24320	24800
Электронная подпись	3 * 1600 = 4800 руб.	3 * 3000 = 9000 руб.
Консультационные услуги	9 * 2500 = 22 500 руб.	9 * 2600 = 23400 руб.

Итого	2430+4800+22500+4500= = 34230 руб.	24800 + 9000 + 23400+ +11800 = 60900 руб.
-------	---------------------------------------	--

Сравнение двух сервисов по электронному обмену документами показало, что внедрение «Synerdocs» дешевле «Диадок» на 43,8%. При этом у компании «Диадок» отсутствует такой важный параметр как услуга «Подпись водителя», что означает обязательное наличие бумажной транспортной или товарно-транспортной накладной при автоперевозке. В свою очередь компания «Synerdocs» благодаря данной опции позволяет получить подпись грузоотправителя, водителя и грузополучателя без печатной версии ТН или ТТН. А в случае проверки инспектором ГИБДД транспортного средства с грузом, водитель может предоставить ТН или ТТН в электронном виде со смартфона или планшета.

Еще одним преимуществом компании «Synerdocs» является активная политика в области подключения контрагентов клиентов. Среди клиентов петербургского отдела автоперевозок только 4 из 11 клиентов пользуются ЭДО. Сервис предлагают следующие мероприятия:

- шаблоны для рассылки информационных писем о переходе ТЭК на ЭДО с помощью электронной почты, SMS, новостных страницах на сайте;
- вовлечение менеджеров «Synerdocs» для привлечения контрагентов заказчика;
- помощь в разработке договора с клиентами, где будет пункт об обязательном использовании ЭДО двумя сторонами;

Таким образом, предпочтительнее сделать выбор в сторону услуг компании «Synerdocs».

Фотография рабочего места показала, что в среднем сотрудник отдела автоперевозок тратит на бумажный документооборот 2 час 50 минут в день. При этом на печать заявок, сверку возвратных документов с реестром совершенных автоперевозок и ксерокопирование недостающих копий уходит 1 час 30 минут. А на составление реестров 1 час 20 мин. При ведении электронного документооборота, реестры будут формироваться в программе и сверка документов будет

не нужна. Поэтому сотрудник на ведение ЭДО будет тратить 1 час 20 мин. Или 15% рабочего времени. Кроме того, компания не будет нуждаться в услугах делопроизводителя, чья зарплата составляет 30000 рублей в месяц

Таблица 3.10 – Сравнение расходов при бумажном и электронном документо- обороте

Статьи расходов	Бумажный документооборот	Электронный документооборот «Synerdocs»
Покупка бумаги и картриджа	67584 руб.	0 руб.
Оплата труда	846000 руб.	$(0,15*80000 + 0,15*55000)*12=(12000+8250)*12= 243000$ руб.
Услуги курьера	134400 руб.	0 руб.
Внедрение ЭДО	-	60900 руб.
Итого	1047984 руб.	303900 руб.

Таким образом, внедрение электронного документооборота дешевле традиционного на 744084 рублей (табл. 3.10). При этом после первого года внедрения ЭДО дальнейшее использование услуг сервиса «Synerdocs» обойдется компании в 33620 рублей. В стоимость включены стоимость тарифа и продления сертификатов на электронные подписи сотрудников и водителей. Тогда как ежегодно при бумажном документообороте отдел автоперевозок «STS Logistics» тратит на покупку бумаги, картриджа, а также оплату курьера 201984 рублей. Ежегодная экономия от внедрения ЭДО без учета оплаты труда составит 168364 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня к логистическому аутсорсингу прибегают многие компании. Среди преимуществ данной стратегии можно отметить следующее: экономия денежных средств и времени, фокусирование на более важных процессах, повышение качества логистических процессов. Однако есть и обратная сторона медали: отсутствие полного контроля за переданными на аутсорсинг функциями, ухудшение их качества, отдаление клиентов и др. Но все же спрос на транспортно-экспедиторские услуги растет, рынок насыщается новыми игроками, повышается уровень конкурентоспособности. Значит, улучшается качество предлагаемых логистических услуг.

Транспортно-экспедиторская компания выполняет функцию логистического посредника и берет часть функций заказчика на себя. В процессе организации автоперевозки она взаимодействует не только с грузовладельцем, но и с грузоотправителем, грузополучателем, терминалом и др. ТЭК собирает информацию со всех участников перевозки товара. Ее задача – выполнить требования каждого и доставить товар согласно 7 правилам логистики. Особенность и сложность транспортно-экспедиторской деятельности заключается в удовлетворении запросов не только заказчика, но и его контрагентов. Клиентоориентированность является приоритетом ТЭК.

Клиентоориентированный подход обязует компанию постоянно совершенствовать свою деятельность и процесс взаимодействия с потребителями. Существует несколько возможных направлений развития деятельности:

- улучшение технологии оказания услуг (быстрота обратной связи, компетентность консультирующих сотрудников);
- развитие технической базы (приобретение современного складского оборудования, создание автопарка);
- обучение сотрудников (развитие корпоративной культуры, мотивационная система, предложение курсов по повышению квалификации);
- внедрение новых технологических систем и средств для работы с клиентами (внедрение TMS-, WMS-, CRM- систем; переход на ЭДО).

В 2019 году рынок транспортно-логистических услуг в России был оценен в 3,58 млрд. рублей. Рост рынка ТЛУ связан с положительными изменениями в таможенной сфере, улучшением транспортной инфраструктуры, увеличением числа компетентных кадров в отрасли и др. Об этом говорит продвижение вверх в рейтинге индекса эффективности логистики с 95-ого места на 75-ое за последние пять лет. Однако в 2019 году темпы роста именно транспортных услуг значительно сократились до 0,4% по следующим причинам: увеличение ставки НДС, рост тарифов государственной программы «Платон» и значительное удорожание топлива. Среди 10 крупнейших компаний, работающих на рынке ТЛУ по системе «без активов», 6 российских («РЖД», «ОТЛК ЕРА», «Елтранс+», «ГК Major», «FM Logistic», «СпецТрансГруп»). Показатели их выручки начинаются с 8,5 млрд. рублей в год.

Компания «STS Logistics» значительно уступает вышеперечисленным компаниям. Ее выручка оценивается в 2,6 млрд. рублей. «STS Logistics» – транспортно-экспедиторская компания, занимающаяся проектной деятельностью, оказывающая комплексные логистические услуги по России, Казахстану, Украине и Нидерландам. Компания обладает мощными складскими площадями на территории России и Казахстана (в сумме 120 тыс. кв. м.). Филиал в Санкт-Петербурге объединяет 3 отдела: автоперевозок, складской и мультимодальных перевозок. Отдел автоперевозок ежемесячно обрабатывает в среднем 100 заявок на LTL-перевозки и 160 на FTL-перевозки. Среди клиентов производственные и торговые предприятия, реализующие продовольственные, автомобильные и строительные товары, а также одежду.

Сложившаяся ситуация с распространением коронавирусной инфекции по всему миру сильно повлияла на многие экономические процессы, в том числе и на торговлю. Компания «STS Logistics» не осталась в стороне. На 70% упало количество автоперевозок в петербургском отделе. Руководство склада вновь было вынуждено увеличить тарифы на хранение и складские операции на 10%. Однако это решение не помогло выйти даже на показатель точки безубыточности. Было принято закрыть склад к июню 2020 года.

В ходе анализа логистической деятельности компании была выявлена проблема дефицита кадров в отделе автоперевозок в Санкт-Петербурге. В декабре 2019 года, когда происходит пик заявок, в отделе официально был трудоустроен один человек. Руководство не стремилось в кратчайшие сроки искать менеджеров по автоперевозкам на замену уволившимся. С помощью метода сценариев были спрогнозированы 3 варианта развития событий. При трендовом сценарии в отделе должно было работать 2 человека, при оптимистичном – 3, при пессимистичном – 1. Исследование показало, что самым выгодным с экономической точки зрения решением было трудоустройство одного менеджера по автоперевозкам в помощь руководителю – затраты в год составили 1887699,3 рублей. Однако при наличии в отделе в совокупности 3 сотрудников будут минимизированы риски совершения ошибок и отсутствовать необходимость в сверхурочной работе. При этом затраты в данном оптимистичном случае будут примерно на 100 тыс. больше, чем при трендовом. Поскольку в компании приоритет отдается качеству услуг, было рекомендовано нанять менеджера и делопроизводителя в отдел.

Другой не менее важной проблемой является нерациональное распределение времени сотрудников отдела автоперевозок. На основе фотографии рабочего места было установлено, что примерно 30% времени сотрудники тратят на документооборот. Причем в денежном выражении ежегодные затраты составляют 1047984 руб. Но с помощью современных технологий можно наладить рабочий процесс, избавиться от бумажной волокиты. Было предложено внедрение электронного документооборота. Дополнительным фактором является факт использования этой системы некоторыми клиентами (4 из 11). Был проведен отбор сервиса среди двух компаний – «Synerdocs» и «Диадок». Сравнительный анализ показал, что внедрение ЭДО «Synerdocs» обойдется дешевле на 44%. Но главная отличительная черта – полный отказ от бумажных ТрН и ТТН из-за наличия услуги электронной подписи водителя. Ежегодная экономия от внедрения ЭДО без учета оплаты труда составит 168364 рублей в отделе автоперевозок. Еще одна

проблема компании – большая дебиторская задолженность в связи с долгим ожиданием и неточностями в возвратных документах, подтверждающих факт перевозки, - может быть решена с помощью перехода на ЭДО.

Отмеченные ранее проблемы напрямую связаны с качеством предоставляемых услуг, а значит степенью удовлетворенности клиентов. Чем меньше кадровый состав в отделе автоперевозок, тем выше риск совершения ошибок и сбоев в перевозках. Каждая оплошность может стоить доверия клиента. Поэтому если компания выбирает клиентоориентированный подход, она не должна допускать уход компетентных кадров.

Использование электронного документооборота не вынужденная мера, а желание компании стать ближе к клиентам и упростить процесс взаимодействия с ними. Документооборот является основой любого бизнеса. Его унификация и ускорение помогут улучшить качество услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бородулина, С. А. Развитие транспортно-экспедиционной деятельности предприятий с позиции клиентоориентированного подхода / С. А. Бородулина, Н. А. Логинова // Вестник СибАДИ. – 2015. – № 6 – С. 112-118.
2. Бобылева, М.П. Управленческий документооборот: от бумажного к электронному. Вопросы теории практики. – Москва : изд-во Термика, 2019. – с. 100.
3. Будрина, Е. В. Транспортно-экспедиционная деятельность : учебник для среднего профессионального образования / Е. В. Будрина [и др.]. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 370 с. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – с. 11-20.
4. Дмитриев, А.В. Управление транспортными системами: Учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – с.96
5. Жуков, А. О. Анализ мирового и отечественного опыта оценки прогнозирования эффективности пространственных производственных и транспортно-логистических цепочек. / А. О. Жуков // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - 2019. - № 4 (60).
6. Кислова Ю. Анализ и состояние российского рынка транспортно-логистических услуг. // Издательство: агентство «Маркет гайд». – 2019. – № 6. – с.10.
7. Кузенцов, С.Л. Современные технологии документационного обеспечения управления. // Москва : изд-во Термика, 2017. – с. 200.
8. Матвеев, А. Д. Интеграция современных информационных технологий на рынок транспортных услуг РФ / А. Д. Матвеева, А. М. Иванилова. – Текст: непосредственный, электронный // Молодой ученый. – 2017. – № 17 (151). – с. 430.
9. Неруш, Ю. М. Транспортная Логистика : учебник для среднего профессионального образования / Ю. М. Неруш, С. В. Саркисов. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 351с. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - С. 141. (провайдеры)

10. Полякова И. Судьбоносный тренд? // Газета «Транспорт России». – 2019. - N 4. - С. 15-20.
11. Симонова Л. В 2019 г. Темпы роста рынка транспортных услуг снизились до 2%. // Исследовательское агентство «М. А. Research». 2020. 12 февраля. - С. 1-4.
12. Скорлыгина Н. Логистике не хватает грузов: перевозочные компании ожидают замедления роста рынка. Н. Скорлыгина // Коммерсант. - 2019. - N 118. - С. 7.
13. Скорлыгина Н. Рост без активов: Логистические компании ждут быстрого развития рынка. Н. Скорлыгина // Коммерсант. - 2019. - N 13. - С. 7.
14. Старостина Ю. Экспорт впервые за десять лет затормозил рост российского ВВП. [Электронный ресурс] / РБК. 2020. 3 февраля. - URL: <https://www.rbc.ru/economics/03/02/2020/5e38073b9a79478ffe5f659e> (дата обращения: 05.04.2020).
15. Сханова, С. Э. Транспортно-экспедиционное обслуживание: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. / С. Э. Сханова, О. В. Попова, А. Э. Горев. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – С. 5-17.
16. Щербаков, В. В. Логистика и управление цепями поставок : учебник для среднего профессионального образования / В.В. Щербаков [и др.]. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 582 с. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - С. 267
17. Тушкин. О.В. Рынок транспортно-логистических услуг приближается к отметке в 5,5 трлн. долларов. // Журнал «Морские порты». - 2019. - N 6. - С. 45.
18. Идеальный коронавирусный шторм. [Электронный ресурс] / Информационное агентство «Logirus». - Санкт-Петербург. - 2019. - URL: https://logirus.ru/articles/analythics/idealnyu_koronavirusnyu_shtorm.html (дата обращения: 28.04.2020).
19. Минтруд допускает увеличения числа безработных в России до 6 млн. [Электронный ресурс] / Информационное агентство «Коммерсантъ». - URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4334019> (дата обращения: 28.04.2020).

20. Рейтинг транспортно-логистических компаний России по итогам 2018 года. [Электронный ресурс] / Информационное агентство «InfoLine». - Санкт-Петербург. - 2019. - URL: <https://infoline.spb.ru/news/?news=163342> (дата обращения: 10.04.2020).

21. Российский рынок транспортно-логистических услуг 2019. [Электронный ресурс] / РБК: Исследования рынков. 2019. 5 августа. - с. 11-93. - URL: <https://rzdlog.ru/upload/iblock/073/07325e0bdce051e0d4e33c778ce8edc3.pdf> (дата обращения: 13.04.2020).

22. Система электронного документооборота «Диадок». [Электронный ресурс] / Компания СКБ Контур. - 2020. - URL: <https://www.diadoc.ru> (дата обращения: 01.05.2020).

23. Synerdocs – сервис обмена электронными документами. [Электронный ресурс] / Компания Directum. - 2020. - URL: <https://www.synerdocs.ru> (дата обращения: 01.05.2020).

24. Arvis J.F., Ojala L., Wiederer C., Shepherd B, Raj A., Dairabayeva K., Kiiski T. Connecting to compete 2018 : Trade Logistics in the Global Economy // World Bank, Washington, DC. – P. 1-7.

25. Blecker, T., Kersten, W., Hersatatt, C. Key factors for successful logistics: services, transportation concepts, IT and management tools. // Erich Schmidt GmbH & Co KG. 2016. – 308pp. – p.259.

26. Gronroos, C. From marketing mix to relationship Marketing. Towards a paradigm shift in marketing.// Management decision. – Vol.32 No.2 – p. 289.

27. Hertz, S., Alfredsson. M. Strategic Development of third party logistics providers. // Industrial marketing management : Elsevier Science - vol. 32 No.2. - p.355.

28. Jobir., A., Fourad, J. Outsourcing of logistcs' activites : impact on analysis on logistics service performance. // International Colloquium on Logistics and SCM. 2018. - p. 125-129. - doi:10/1109.

29. Skender, H.P., Host, A., Nuhanovic, M. The role of logistics service providers in international trade. // 16th international scientific conference Business Logistics in modern management. 2016. - p. 21-34.

30. Trezek, W. The 8 rules of successful communication logistics // *Logistic Express*. - 2019. - No. 10. - p. 23-24.

31. Wang, P., Gong M. How third party logistics providers manage relationship with customers – a multiple case study. // *University of Gavle*. 2014. – p. 13-15.

32. Woo, S. H., Lee, J. Y. The impact of power on the relationships and customer satisfaction in a logistics triad: a meta-analysis. // *Elsevier*. - 2019. - vol. 5 No. 4. - p. 194-199.

33. United States GDP from transportation and warehousing. // *Trade economics*. - 2020. - URL: <https://tradingeconomics.com/united-states/gdp-from-transport>.