

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

Э.А. Мамаев, Е.А. Чеботарева, Н.А. Ковалева

**ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОВАЙДЕРЫ**  
**В ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМАХ**

Учебное пособие

*Утверждено учебно-методическим советом университета*

Ростов-на-Дону  
2017

УДК 656.07(07) + 06

Рецензенты: кандидат экономических наук А.А. Тимонин (Министерство транспорта Ростовской области);  
кандидат экономических наук, доцент Н.М. Магомедова (РГУПС)

**Мамаев, Э.А.**

Логистические провайдеры в транспортных системах: учеб. пособие / Э.А. Мамаев, Е.А. Чеботарева, Н.А. Ковалева; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 131 с.: ил. – Библиогр.: с. 118–123.

ISBN 978-5-88814-696-5

В пособии рассмотрены место и роль логистических провайдеров в транспортных системах, проанализированы возможности развития рынка провайдеров в России, даны практические решения в области оптимизации схем доставки грузов от производителей к потребителям с участием нескольких видов транспорта.

Предназначено для студентов 4-го курса, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», профиль «Логистика и управление цепями поставок», а также для магистрантов и аспирантов. Рекомендации, содержащиеся в пособии, могут быть полезны для специалистов транспортных отраслей, внешней торговли, экспедиторских, операторских компаний и агентских фирм.

Одобрено к изданию кафедрой «Логистика и управление транспортными системами».

ISBN 978-5-88814-696-5

© Мамаев Э.А., Чеботарева Е.А.,  
Ковалева Н.А., 2017  
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

## ВВЕДЕНИЕ

За последние десятилетия российский рынок логистических услуг значительно расширился, так все большее число производителей товаров, представителей торговых сетей и грузовладельцев отказываются от самостоятельного выполнения транспортных и складских операций, концентрируясь на своем основном бизнесе, и передают их специализированным компаниям – провайдером логистических услуг. Такие компании начинают рассматривать логистику как инструмент достижения рыночного преимущества. Однако углубление спада в промышленности, снижение потребительского и инвестиционного спроса, а также сокращение внешнего спроса на основные товары российского экспорта в последние годы отрицательно сказываются на динамике спроса на весь комплекс транспортно-логистических услуг. Наиболее серьезное сокращение объемов работы отмечалось в сегментах автомобильных, воздушных, а также морских контейнерных перевозок вследствие сильного падения грузопотока и снижения тарифов. По прогнозам, сегмент экспедиторских услуг будет расти более медленными темпами, чем грузоперевозки, динамика которых определяется главным образом ростом тарифов. Очевидно, что в результате консолидации на рынке останутся крупные, наиболее профессиональные компании. Отсюда и новые повышенные требования к провайдерам логистических услуг, которые являются не только неотъемлемой частью цепей поставок, но и одним из значимых звеньев любой логистической системы.

В пособии описаны общие закономерности развития и деятельности логистических провайдеров в транспортной системе, раскрыты классификация и основные функции логистических провайдеров, приведен отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации управления производством и транспортом на основе принципов логистики.

Приведены примеры, позволяющие студентам научиться конструировать логистические схемы доставки груза от производителя к потребителю с участием нескольких видов транспорта; оформить договор транспортной экспедиции, договор перевозки; оценить преимущества компании при обращении к провайдерам логистических услуг и др.

Место дисциплины «Логистические провайдеры в транспортной системе» в профессиональной подготовке выпускников направления «Менеджмент» профиль «Логистика и управление цепями поставок» (бакалавриат), «Менеджмент» профиль «Логистика в транспортных системах» (магистратура) определяется не только тем, что она дает обширные знания о логистических провайдерах в транспортной системе, но и позволяет сформировать знания, которые в дальнейшем применяются студентами при самостоятельном выполнении выпускных квалификационных работ.

# 1 ФОРМИРОВАНИЕ РЫНКА ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЕ

## 1.1 Логистические услуги российского транспортного рынка

В современном мире транспорт, призванный качественно и эффективно удовлетворять потребности населения и экономики стран в транспортных услугах, является сложной многофакторной системой, состоящей из постоянно взаимодействующих и взаимозависящих частей, составляющих единое целое. В поиске путей повышения эффективности деятельности транспортных организаций необходимо учитывать особенности и место каждого вида транспорта в единой транспортной системе (ЕТС) страны.

*Транспортная система* включает транспортную инфраструктуру, транспортные предприятия и управление в совокупности [5]. Структура транспортной системы представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура транспортной системы

В Российской Федерации, как и в других развитых странах, транспорт является одной из крупнейших базовых отраслей хозяйства, важнейшей составной частью производственной и социальной инфраструктуры [67]. Россия располагает всеми современными видами транспорта, размещение и структура ее транспортных коммуникаций в целом отвечают внутренним и внешним транспортно-экономическим связям страны,

но нуждаются в существенном совершенствовании. С 2002 года развитие транспортной системы страны осуществлялось в соответствии с федеральной целевой программой «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 годы)».

Транспортные предприятия постепенно адаптируются к новым условиям хозяйствования, однако многие вопросы работы и развития транспорта в условиях формирования рыночных отношений пока не получили удовлетворительного решения.

В ряду основных недостатков российского транспорта особо выделяются:

- низкий технический уровень и неудовлетворительное состояние его производственной базы;

- сокращение объемов реконструкции и строительства инфраструктурных объектов, а также темпов пополнения и обновления парков подвижных средств транспорта, другой транспортной техники, что привело в последние годы к существенному ухудшению их технического состояния (возрастная структура, увеличение износа и т. д.) и работоспособности. В настоящее время протяженность проблемных в отношении пропускной способности мест составляет 8,3 тыс. км, или около 30 процентов протяженности железных дорог, обеспечивающих около 80 процентов всей грузовой работы железнодорожного транспорта. До настоящего времени не завершено формирование опорной сети федеральных автомобильных дорог, связывающей все регионы России;

- неравномерное развитие транспортной инфраструктуры российских портов и смежной железнодорожной, автомобильной и трубопроводной инфраструктуры, а также тыловой терминальной и складской инфраструктуры;

- дефицит портовых мощностей, ориентированных на перевалку импортных грузов (контейнеры и накатные грузы), который вызван опережающим развитием в течение последних лет портовых мощностей, направленных на перевалку экспортных грузов;

- неразвитость транспортно-логистической системы страны. На низком уровне остается транспортно-экспедиционное обслуживание населения и экономики;

- недостаточный уровень конкурентоспособности отечественных компаний и всей транспортной системы России в целом на мировом рынке транспортных услуг. Это обусловлено как перечисленными проблемами, так и недостаточными возможностями отечественных транспортных организаций конкурировать на мировом рынке, в том числе эффективно использовать геополитические преимущества России при транзитных международных перевозках.

В соответствии с Транспортной стратегией Российской Федерации на период до 2030 года предусматривается [67]:

1 *В сфере железнодорожного транспорта* реализация мероприятий, направленных на существенные структурные изменения рынка транспортных услуг железнодорожного транспорта с учетом следующих принципов:

- сохранение сетевого перевозчика как единого хозяйствующего субъекта, оказывающего услуги в части инфраструктуры и услуги по перевозке;
- наличие на рынке железнодорожных перевозок локальных перевозчиков, осуществляющих на условиях публичного договора перевозки в отдельных сегментах рынка железнодорожных перевозок;
- выделение услуг по предоставлению вагонов и контейнеров для осуществления железнодорожной перевозки из состава комплексной услуги по железнодорожной перевозке при сохранении услуг по предоставлению локомотивов в составе данной комплексной услуги;
- обеспечение организации железнодорожных перевозок с участием 2 и более железнодорожных инфраструктур и перевозчиков;
- формирование института владельцев железнодорожного подвижного состава (локомотивов, вагонов, контейнеров и др.) и определение требований, предъявляемых к ним, а также правовых основ их взаимодействия с владельцами инфраструктуры железнодорожного транспорта, перевозчиками, пользователями услуг железнодорожного транспорта;
- формирование конкурентного рынка услуг пассажирских и грузовых терминалов;
- формирование конкурентного рынка транспортно-экспедиторских услуг.

2 *В области воздушного транспорта:*

- сокращение монопольных сфер деятельности с постепенным замещением прямого регулирования рыночными методами регулирования и контроля;
- привлечение организаций операторов, пользователей и их объединений к формированию требований в части оказания услуг и условий их доступа;
- исключение ограничения органами государственного управления доступа операторов на рынок при обеспечении ими установленных требований.

3 *В области автомобильного транспорта:*

- разработка, утверждение и введение в действие новых правил перевозки грузов автомобильным транспортом;
- разработка и внедрение комплексных проектов по организации перевозок грузов на междугородных маршрутах по наиболее грузонапряженным направлениям (с временем движения грузовых автотранспортных средств на этих маршрутах не менее 20 часов в сутки);
- развитие рациональных систем перевозок грузов в крупных транспортных узлах для сокращения порожних пробегов, уменьшения

времени простоя автомобилей в погрузочно-разгрузочных пунктах, повышения коэффициента использования грузоподъемности автомобилей.

#### 4 В области морского транспорта:

- увеличение пропускной способности российских морских портов и провозной способности морского транспортного флота;
- переход при тарифном регулировании естественных монополий от полного возмещения всех обоснованных затрат с учетом обеспечения рентабельности к определению предельного уровня цены на длительный период;
- постепенный отказ от регулирования тарифов на погрузочно-разгрузочные работы в связи с развитием конкуренции на рынках.

5 В области внутреннего водного транспорта внедрение и развитие транспортно-технологических систем, приспособленных для интермодальных перевозок (судов-контейнеровозов, ролкерных судов, универсальных барже-буксирных составов).

В области мультимодальных перевозок необходимо улучшить взаимодействие всех видов транспорта при их осуществлении, для чего должны быть созданы органы по координации работы всех видов транспорта и обеспечению их рационального взаимодействия в крупных транспортных узлах, а также приняты нормативные правовые акты, регламентирующие осуществление смешанных (комбинированных) перевозок грузов.

Во всех субъектах Российской Федерации осуществляются мероприятия по созданию сети транспортно-логистических центров для оказания транспортно-экспедиторских услуг.

Процесс товародвижения (организация материальных потоков) в транспортной системе включает значительное число операций материального и информационного характера, выполняемых как непосредственно грузовладельцем, так и привлеченными посредниками (рис. 1.2).

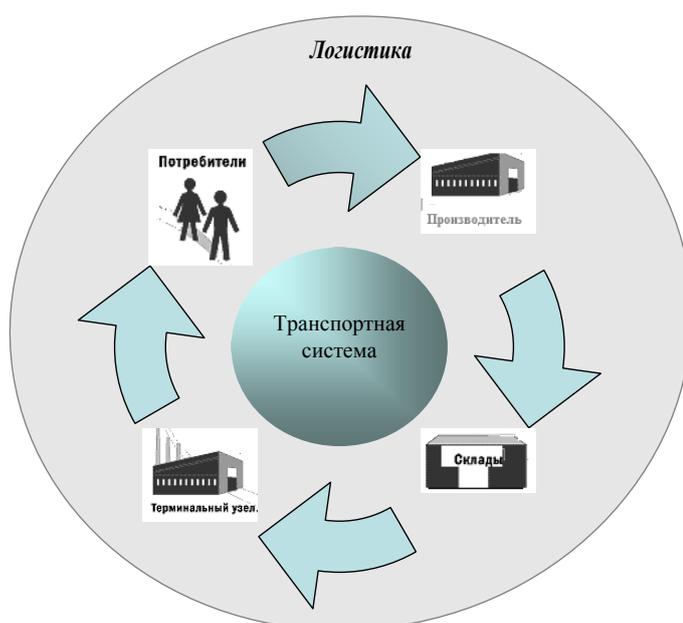


Рисунок 1.2 – Процесс товародвижения

(организация материальных потоков) в транспортной системе

В условиях цивилизованного рынка посредничество является экономически выгодным, а в ряде случаев необходимым звеном товародвижения. Экономическая целесообразность посредничества выражается формулой [40]:

$$Ц = (С - П) \geq 0 ,$$

где С – затраты клиента (покупателя) по организации работ своими силами;

П – оплата услуг посредничества.

Эффект посредничества связан также и с тем, что у квалифицированного и информированного посредника больше возможностей поиска товара или предоставления услуги с наиболее рациональным соотношением «цена – качество». Поэтому роль посредников-профессионалов в последнее время повышается. В различных странах формирование новых транспортных организаций происходит по-разному, однако имеется общая тенденция формирования транспортных компаний, предлагающих схожие логистические услуги независимо от страны, в которой они работают.

К таким услугам, востребованным на российском транспортном рынке, относятся [2]:

– *транспортно-экспедиционные услуги*. Здесь можно выделить две самостоятельные услуги – транспортные и экспедиторские услуги. Экспедиторские услуги включают: подготовку груза к доставке – упаковку, маркировку, счет, взвешивание, прием и сдачу, сбор и консолидацию крупных партий; ведение расчетных операций, организационные операции – выбор вида транспорта, координация работы участников доставки. Работа по обеспечению документами организуемой доставки товара является одним из наиболее сложных и трудоемких видов услуг, предоставляемых экспедитором. Сюда относят: заполнение транспортной накладной и перевозочных документов, оформление переадресовки грузов, предъявление грузов к перевозке в пунктах отправления и выдачу грузов в пунктах назначения, оформление и оплату перевозочных платежей, сборов, штрафов, проведение расчетных операций за перевозку, а также за соответствующие операции. Как правило, транспортную услугу заказывают те компании, в которых уже существует отдел экспедирования. В этом случае транспортная компания выполняет только перевозку груза, а подготовку документов и т. д. компания осуществляет собственными силами. Чаще более востребованной является транспортно-экспедиционная услуга, поскольку включает в себя полную координацию грузоперевозки в целом;

– *услуги по таможенному оформлению*. Таможенное оформление – достаточно специфическая сфера логистической деятельности. Она подразумевает работу непосредственно с таможенными органами в регламентированном правовом поле, что требует наличия в компании аттестованных специалистов по таможенному оформлению, досконально знающих таможенное законодательство, а также обеспечения уплаты таможенных пла-

тежей. В большинстве случаев достаточно трудно организовать работу по таможенному оформлению внутри компании, так как это требует больших финансовых и трудовых затрат. Кроме того, при возникновении разногласий с таможенными органами, сложностей в части декларирования товаров вся ответственность как юридическая, так и финансовая в виде штрафов ложится непосредственно на компанию;

- *услуги склада.* Организация складского комплекса (либо просто складских помещений) внутри компании – достаточно дорогостоящее мероприятие, подразумевающее большие финансовые инвестиции как в покупку либо аренду помещения, так и в оборудование склада в соответствии с требуемыми нормами;

- *координация процесса закупок, упаковка/переупаковка товаров, складирование и т. д.* Данный вид услуг востребован чаще всего компаниями, имеющими в своей организационной структуре достаточно разветвленные филиальные сети (как правило, торговые);

- *комплексные услуги.* Здесь в роли компании-подрядчика выступает единый логистический оператор. Как правило, это крупные логистические компании, имеющие в своем распоряжении все ресурсы, необходимые для реализации логистических бизнес-процессов по всей логистической цепочке компании-клиента. Данная комплексная услуга востребована компаниями, алгоритм поставок которых достаточно сложен и имеет несколько промежуточных этапов. По сути, это услуга по товаропродвижению от производителя к потребителю.

## **1.2 Виды посредничества на рынке транспортных услуг**

В экономически развитых странах десятилетиями формировались правила ведения бизнеса, изучались и совершенствовались методы достижения требуемых экономических результатов. Постоянный поиск наиболее эффективного хозяйствования привел к появлению на рынке товародвижения логистических посредников, выполняющих различные функции, которые укрупненно можно разделить на две основные группы [41]:

- функции (операции) физического распределения;
- поддерживающие функции (сертификации и стандартизации качества предоставляемых услуг; финансового обслуживания; информационной поддержки; нормативно-правового, консалтингово-аналитического и кадрового обеспечения, страхования рисков и т. п.).

Посредниками в операциях физического распределения являются различные специализированные транспортные, транспортно-экспедиционные фирмы, компании физического распределения, грузовые терминалы и терминальные комплексы, грузовые распределительные центры, оптовые торговые посредники и прочие (рис. 1.3).

Среди логистических посредников в дистрибуции, выполняющих поддерживающие функции, прежде всего выделяют: предприятия и учреждения финансового сервиса, к которым относятся банки, финансовые

компании, финансово-промышленные группы и корпорации, лизинговые компании (финансовый лизинг), вексельные, клиринговые и расчетные центры и т. п.; предприятия информационного сервиса (информационно-логистические центры, вычислительные и информационные центры коллективного пользования, предприятия связи и телекоммуникаций, информационно-аналитические структуры и т. п.), а также консалтинговые и страховые компании, учреждения стандартизации, лицензирования и сертификации, логистические ассоциации, союзы, высшие учебные заведения и учебные центры по подготовке и профессиональной переподготовке кадров в области логистики и логистического менеджмента.

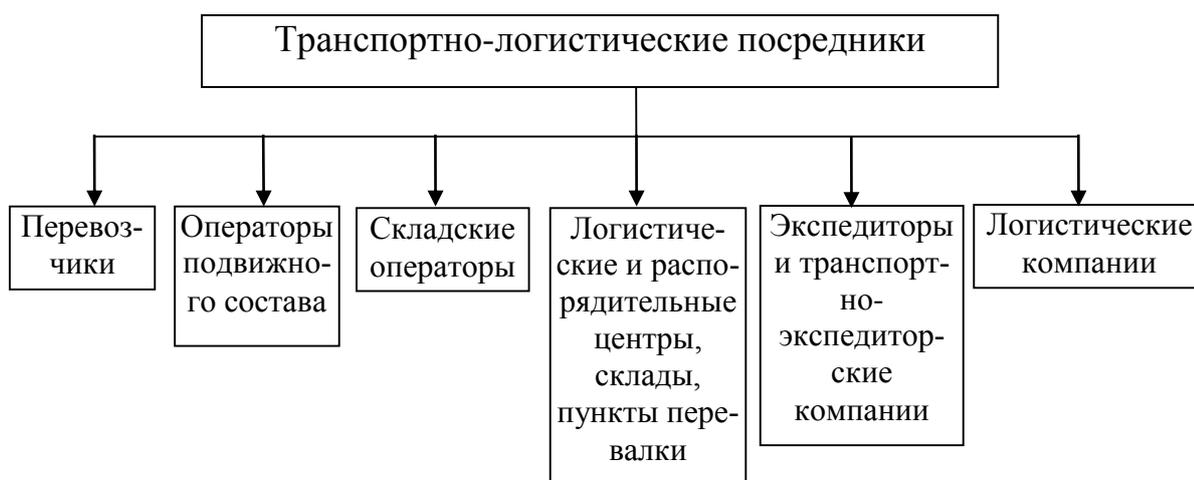


Рисунок 1.3 – Классификация транспортно-логистических посредников

Схематично структуру транспортного рынка можно изобразить в виде трехслойной пирамиды. В основании сосредоточена самая многочисленная группа – фирмы, предоставляющие простые (единичные) услуги. Они специализируются на отдельных направлениях логистического бизнеса – перевозке, хранении, таможенном оформлении грузов и др.

Следующую позицию занимают транспортно-экспедиторские и экспедиторские компании, которые специализируются на предоставлении транспортных услуг. Самая малочисленная группа участников логистического рынка расположилась на вершине пирамиды, миссия которых связана с комплексным решением логистических проблем клиентов.

Несомненно, логистика и экспедирование – различные понятия и виды деятельности, но они имеют большую область соприкосновения.

**Логистика** (в широком смысле) – наука об управлении материальными потоками и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в определенной микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед нею целей с оптимальными затратами ресурсов [9].

**Логистика** (в узком смысле, с позиций бизнеса) – это инструментальный интегрированный управления потоками материальных ресурсов, незавершенного производства, готовой продукции, а также связанной с этим информации, финансов и услуг, способствующий достижению корпоративных целей организации бизнеса с оптимальными затратами ресурсов [9].

Основная цель деятельности логистической фирмы – реализация материальных и сопутствующих потоков в интересах клиента на логистических принципах.

Экспедиторская фирма оказывает лишь ряд услуг по перевозке товара, его перевалке, консолидации и распределению грузов, промежуточному хранению, информационные, а также сопутствующие услуги – таможенное оформление, страхование. Проводит расчеты с грузоотправителем и грузополучателем.

Основное отличие понятия «экспедиторской услуги» от «логистической» состоит в том, что экспедиторские услуги не охватывают управление денежными потоками, а также связанное с ними управление информационными потоками. Грань между экспедированием и логистикой можно провести там, где начинается управление складскими запасами. Если фирма принимает участие в определении оптимальных запасов, рассчитывает уровни пополнения запасов, экономическую целесообразность количества заказов, организует буферное складирование и прогнозирует спрос – это логистическая фирма. Кто ограничивается только перевозками, хранением, таможенным оформлением и обработкой груза по заказу клиента – является экспедитором как в классическом понимании, так и в представлении фирм, оказывающих логистические услуги.

Таким образом, **экспедитор** – это сторона договора транспортной экспедиции, организующая и предоставляющая транспортно-экспедиционные услуги (ТЭУ) [6].

Мировой опыт показывает, что наличие широкой и развитой сети экспедиторских предприятий является неотъемлемой частью или элементом инфраструктуры транспортных систем. К примеру, в США зарегистрировано свыше 10 тысяч экспедиторских фирм, во Франции – свыше 1 тысячи, в одном Гамбургском транспортном узле Германии их более пятисот [64].

Всего в 151 стране мира существует примерно 100 тыс. экспедиторских фирм с общим числом занятых около 15 млн чел. и общим оборотом более 500 млрд евро [40].

Транспортно-экспедиционные функции на морском, речном и воздушном транспорте в СССР выполняли портовые или участковые транспортно-экспедиционные предприятия, на железнодорожном – специальные подразделения железных дорог, так называемые транспортно-экспедиционные конторы (ТЭК). ТЭК выполняли транспортно-экспедиционные операции на основании договоров, заключаемых с отпра-

вителями и получателями грузов, а также организовывали централизованный завоз и вывоз грузов автомобильным транспортом по договорам с автохозяйствами. Для взаимодействия с иностранными транспортными компаниями и грузовладельцами существовало несколько государственных организаций: «Союзтранзит», «Союзвнештранс», «Совфрахт», «Техвнештранс» и некоторые другие. Начавшаяся в середине восьмидесятых годов перестройка в экономике СССР привела к демополизации экспедирования как преодолению исключительного права государственных организаций на проведение транспортно-экспедиционных операций.

В развитии экспедирования в современной России можно выделить три этапа:

- 1) формирование рынка экспедиторских услуг (1991–1995 гг.);
- 2) упорядочение рынка экспедиторских услуг (1996–2002 гг.);
- 3) становление независимых перевозчиков (с 2003 г.).

**Первый этап.** Начало демополизации и первого этапа развития экспедиторских организаций в современной России положил Закон «О кооперации в СССР», принятый 26 мая 1988 г. Он предопределял возможность создания производственных кооперативов, оказывающих транспортно-экспедиционные услуги на условиях, определенных самими кооперативами.

Первый этап характеризовался стихийным и бесконтрольным развитием рынка экспедиторских компаний. Недостатки деятельности созданных фирм:

- отсутствие правовых и нормативно-технологических основ;
- низкое качество и отсутствие стандартов услуг, связанных с перевозкой груза: основная деятельность компаний заключалась не в предоставлении дополнительных услуг (по заключению договора перевозки, слежению за прохождением грузов, таможенному оформлению), а в использовании с целью получения максимальной прибыли финансовых, в том числе зачетных, схем при расчетах за перевозки;
- отсутствие у компаний и их клиентов достаточных финансовых средств;
- предложение одного-двух видов услуг и обслуживание в месяц всего по несколько вагонов или контейнеров.

Клиенту экспедиторской организации приходилось чаще всего самостоятельно вести всю актово-претензионную работу с железными дорогами. Экспедитор только оплачивал провозные платежи железным дорогам по поручению и от имени клиента и не нес никакой ответственности за сохранность груза. Преимущественная часть экспедиторов специализировались только на организации доставки грузов каким-либо одним видом транспорта. Вопросы, связанные с изменением вида доставки, клиент решал сам.

**Второй этап.** Происходит упорядочение деятельности экспедиторов. Этот этап связан с развитием конкуренции между экспедиторами и созданием начальных нормативных основ транспортно-экспедиционной дея-

тельности, заключающихся: в изменении Гражданского кодекса (глава 41 «Транспортная экспедиция»); в вводе в действие нормативных документов, устанавливающих основные требования к компаниям, предоставляющим транспортно-экспедиционное обслуживание (ГОСТ Р 51106-96. Услуги транспортные. Термины и определения; ГОСТ Р 51133-98. Экспедиторские услуги на железнодорожном транспорте. Общие требования).

Особенностями второго этапа стали:

- ужесточение требований к экспедиторам со стороны МПС России;
- появление компаний-операторов;
- концентрация транспортно-экспедиторских компаний на наиболее доходных перевозках высокотарифных грузов;
- расширение ассортимента предоставляемых транспортно-экспедиционных услуг;
- усиление интеграции экспедиторских организаций на корпоративном уровне.

Ужесточение требований к экспедиторским организациям заключалось в учреждении МПС России системы сертификации экспедиторских услуг на железнодорожном транспорте и в усилении контроля за оплатой перевозок.

Для обеспечения надежной и добросовестной работы коммерческих организаций отдельных сфер деятельности применяется государственная система обязательного лицензирования. Однако на сегодняшний день такой системы в сфере экспедирования нет. Отсутствие системы обязательной сертификации является отрицательным моментом, поскольку фактически, любая посредническая фирма может назвать себя экспедиторской и выйти на рынок.

В 1998 году МПС России учрежден «Регистр сертификации на федеральном железнодорожном транспорте» для проведения добровольной сертификации, который определяет соответствие экспедиторских услуг указанному выше ГОСТ Р 51133-98. Создание системы сертификации в 1998 году позволило грузовладельцам лучше ориентироваться на рынке транспортно-экспедиторских услуг.

Отличительной чертой второго этапа стало появление компаний-операторов.

**Оператор железнодорожного подвижного состава** – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющие вагоны, контейнеры на праве собственности или ином праве, участвующие на основе договора с перевозчиком на перевозку грузов в осуществлении перевозочного процесса с использованием указанных вагонов, контейнеров.

Годом образования компаний-операторов и возникновения рынка операторских услуг принято считать 2001, когда была утверждена «Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте» (Постановление Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 2384).

Во многом занятие операторской деятельностью для экспедиторских компаний – это вынужденная мера. С конца 1990-х годов в связи с дефици-

том и значительным устареванием вагонного парка МПС, нередко даже при наличии утвержденного плана железные дороги не предоставляют грузоотправителю подвижной состав или предоставляют вагоны, непригодные для перевозок. Поэтому экспедитор, использующий инвентарный парк МПС, не мог предоставить клиенту услуги по доставке с четким соблюдением сроков. Это обстоятельство привело к тому, что экспедитор сам становился перевозчиком.

Наличие собственного подвижного состава стало одним из условий успешной конкуренции на рынке экспедиторских услуг. Грузовладелец, пользующийся услугами такой компании, получает гарантии, что его груз будет вывезен полностью, в установленные сроки и по заранее утвержденному графику. Однако экспедитор, приобретая подвижной состав, отягощает себя дополнительными расходами и увеличивает основные фонды. Сочетание функций перевозчика и экспедитора в рамках одной структуры – явление специфически российское.

**Третий этап.** В 2003 году были приняты новые федеральные законы: «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации», «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации», а также после нескольких лет согласования в Государственной Думе был принят Федеральный закон «О транспортно-экспедиционной деятельности». Основная тенденция этого этапа – ведущие экспедиторские компании начинают не просто оказывать услуги, которые сопутствуют перевозкам по российским железным дорогам, но и берут на себя обязанность доставить груз, то есть сами становятся перевозчиками. Появление на железнодорожном транспорте независимых перевозчиков призвано обеспечить становление и развитие конкурентной среды в сфере железнодорожных перевозок.

В настоящее время многие транспортно-экспедиционные фирмы, функционирующие в транспортно-распределительных системах, объединяют в своей деятельности многие основные и поддерживающие логистические функции, такие как выбор вида транспорта или их сочетаний, определение маршрута следования грузов, непосредственное осуществление перевозки грузов, перевалки, экспедирования, грузонакопления и грузопереработки на терминалах, контроль и слежение за продвижением грузов и подвижных транспортных средств, осуществление финансовых расчетов и доставки грузов конечному потребителю.

В мировом бизнесе известны такие крупные транспортно-экспедиционные и логистические фирмы, как «ASG AB» и «Bilspedition» (Швеция), «Ryder», «Federal Express», «Leasnay», «American Express» (США), «Welchelt» (Германия), «TNT» (Дания/Голландия), «Sped-Bertraud Faure», «Carlberson» (Франция), которые имеют крупнейшие грузовые терминалы и транспортные распределительные центры, осуществляя интеграцию подавляющей части логистических функций в физическом распределении, эффективно обслуживая потребности сбыта и распределения готовой продукции сотен производителей.

Фирмы, осуществляющие такое комплексное обслуживание производителей или грузовладельцев, на Западе называют логистическими фирмами или компаниями физического распределения.

Особенность их деятельности состоит в обслуживании определенной территории (региона, страны или группы стран, зоны транспортного коридора в интермодальных перевозках) или определенной группы клиентов.

По оценкам международных экспертов, наиболее динамично развивается сегмент управленческой логистики при умеренном росте грузоперевозок (рис. 1.4).

В Западной Европе, Японии и США, кроме специализированных логистических посредников, создаются и эффективно функционируют Центры логистики, осуществляющие в основном услуги, связанные с транспортировкой, складированием товаров и грузопереработкой (по укрупнению и разукрупнению партий грузов, перегрузке, переадресовке, хранению, инвентаризации складских запасов). В пакеты предоставляемых ими услуг могут входить логистические рекомендации, консалтинговые, инжиниринговые, маркетинговые, информационные услуги.

Особенно эффективно функционируют Логистические центры при размещении их в морских и речных портах, крупных железнодорожных и общесетевых транспортных узлах. Логистические транспортно-распределительные мультимодальные центры координируют работу различных видов транспорта, выполнение погрузочно-разгрузочных работ, обеспечивают складирование и грузопереработку, сервисное и коммерчески-деловое обслуживание клиентуры, а также доставку товаров потребителям, предоставляют консалтинговые, информационные, финансово-расчетные и другие услуги.

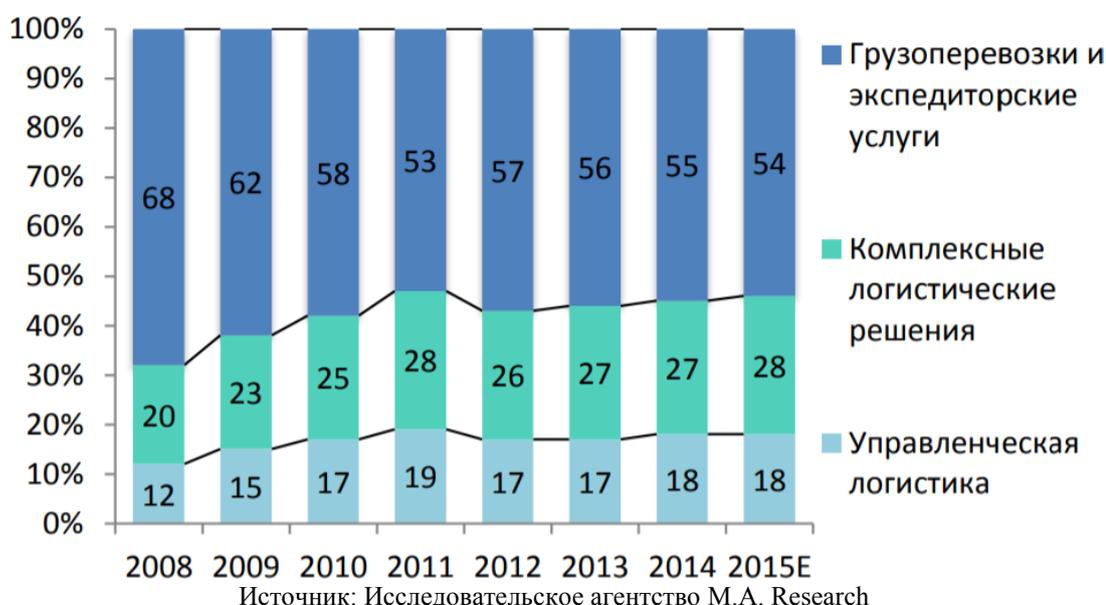


Рисунок 1.4 – Динамика структуры мирового транспортно-логистического рынка

Важная роль, в частности, в логистической системе США отводится складам общего пользования межотраслевого назначения. В результате оказываемых ими услуг по хранению, подготовке к отправке и отгрузке продукции расходы пользователей сокращаются в среднем на 15 %. Практикуется создание логистическими посредниками совместных с клиентами складских структур. Они могут размещаться непосредственно на территории обслуживаемого предприятия либо образовывать складской комплекс, обслуживающий одновременно несколько предприятий и фирм.

Новой тенденцией в развитии логистических посреднических фирм в западноевропейских странах является формирование общеевропейской системы товародвижения, предусматривающей наличие нескольких опорных европейских центров логистики и взаимодействующих с ними региональных логистических транспортно-распределительных центров. Такое решение призвано «выпрямить» и ускорить продвижение товаро-материальных потоков, обеспечить непрерывность процесса товародвижения.

С развитием трансевропейской сети логистических центров формируются представления и разрабатываются проекты, связанные с еврологистической системой, т. е. логистикой в европейском масштабе. Разработки и мероприятия по еврологистике направлены на сокращение расходов по экспортным и импортным поставкам, на услуги при пересечении границ, на сокращение простоев транспорта в пунктах таможенного контроля, а также на сокращение запасов в пути и на предприятиях.

### **1.3 Аутсорсинг логистических услуг**

Итак, мы рассмотрели основные виды посредничества на рынке транспортных услуг. Для чего нужны посредники? Что нужно клиенту?

Во-первых, доставить груз в нужное место и в нужное время. Это предполагает грамотные сетевые решения по сопровождению груза в пути. Другая составляющая – прозрачная система страхования грузоперевозок по всей цепочке перевозок «от двери до двери».

Во-вторых, нужно также позаботиться о четком финансовом обеспечении грузов, обязательном информационном сопровождении груза, как продвигается он от узла к узлу, особенно там, где возникают риски задержек. Важны и другие компоненты процесса грузоперевозок (начиная от оформления документации и до получения необходимых разрешений), которые нужно держать в поле зрения. Всем этим должны заниматься профессионалы. Именно такие услуги оплачивают грузовладельцы. С этого и начинается логистика в транспортной системе.

Большинство предприятий для отправки товаров, которые не обращаются к транспортно-экспедиторским компаниям, содержат собственную транспортную службу. Однако работа подобных транспортных цехов оказывается не всегда эффективной.

В зарубежных странах крупные предприятия одно время интенсивно приобретали автомобили с трейлерами, чтобы самим перевозить товары.

Полагали, что так будет дешевле. Транспортные подразделения этих фирм настолько расширились, что фактически превратились в крупных перевозчиков. И тогда обнаружилось, что затраты на содержание автопарка не окупаются. Машины должны быть загружены максимально, а в реальности использовались лишь наполовину: часто не удается полностью заполнить контейнер, да и обратные пробеги, как правило, порожние. Транспортным цехам предприятий пришлось взяться за несвойственные функции: заняться поиском попутных грузов. В конце концов топ-менеджеры промышленных фирм поняли: услуги по перевозкам выгоднее покупать у специализированных компаний. И на рынке дальних и международных перевозок наметилась тенденция к сокращению перевозок транспортом производителей продукции. Пришлось часть функций передать логистическим посредникам.

Здесь мы сталкиваемся с таким понятием, как аутсорсинг – делегирование прав на предоставление непрофильных услуг сторонним компаниям.

Термин «*аутсорсинг*» (от англ. *outsourcing* – использование внешних источников или средств) [17] – обозначает передачу стороннему подрядчику (аутсорсинговой компании) некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процессов компании.

Среди основных видов аутсорсинга можно выделить:

- ресурсный (отказ от собственных логистических активов и приобретение услуг на стороне);
- управленческий (привлечение сторонней организации для управления собственной логистической инфраструктурой компании-заказчика).

На российском транспортном рынке подобные тенденции еще только формируются. Проблема в том, что аутсорсинг логистических услуг требует от транспортников предварительной перестройки корпоративного управления, обеспечения максимальной прозрачности финансовых потоков. Это касается не только заказчиков услуг, но и их исполнителей. Сейчас уже многие фирмы задумываются о том, чтобы максимум сил и внимания посвящать основному бизнесу, а второстепенные функции отдать специалистам: автоматизацию и поддержку информационных систем – разработчику программного обеспечения или системному интегратору, ведение финансового учета – бухгалтерско-консалтинговой фирме, организацию питания и банкетов – кейтеринговой компании, подбор персонала – кадровому агентству. А вот складирование товара (а часто еще и его транспортировку, обработку и другие услуги) можно поручить коммерческому складу или посреднику логистических услуг.

Такой подход к реализации логистических функций и бизнес-процессов получил название «*логистического аутсорсинга*», в основе которого находятся взаимоотношения компании-заказчика с провайдером (посредником) логистических услуг. Как правило, у таких компаний накоплен богатый опыт в логистическом управлении, в них работает квалифицированный персонал и имеется развитая инфраструктура (терминал

или терминальная сеть, парк разнообразных автомобилей, а также сеть международных транспортных агентов).

Примеры внутренних и внешних логистических функций, которые могут передаваться в аутсорсинг, приведены на рисунке 1.5.

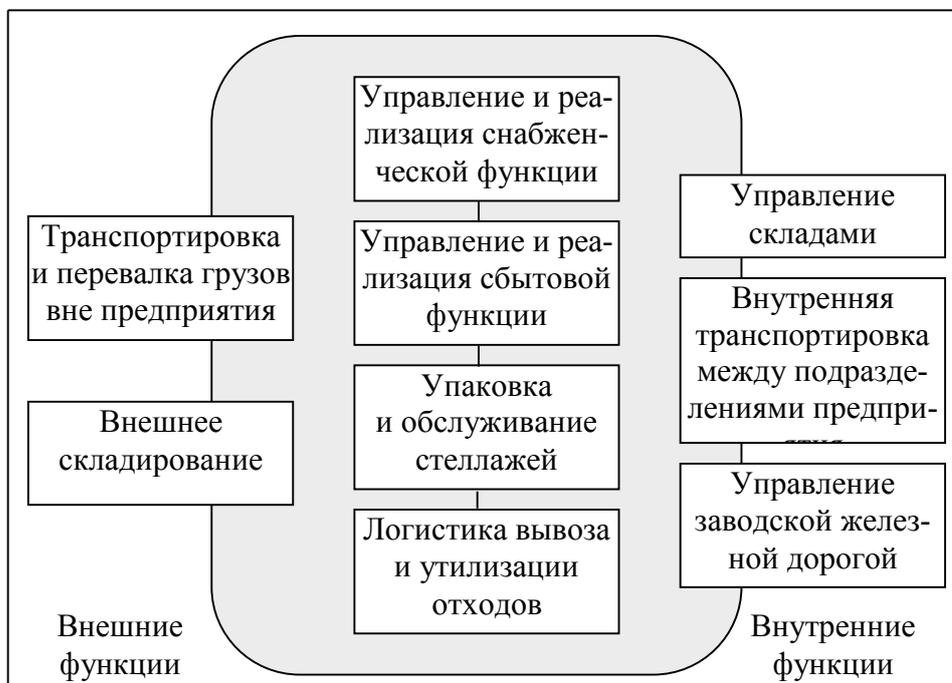


Рисунок – 1.5 Примеры внутренних и внешних логистических функций, которые могут стать предметом аутсорсинга

К наиболее часто встречающимся услугам, передаваемым в аутсорсинг, относятся услуги распределения, складирования, транспортно-экспедиционные и таможенные услуги (рис. 1.6).

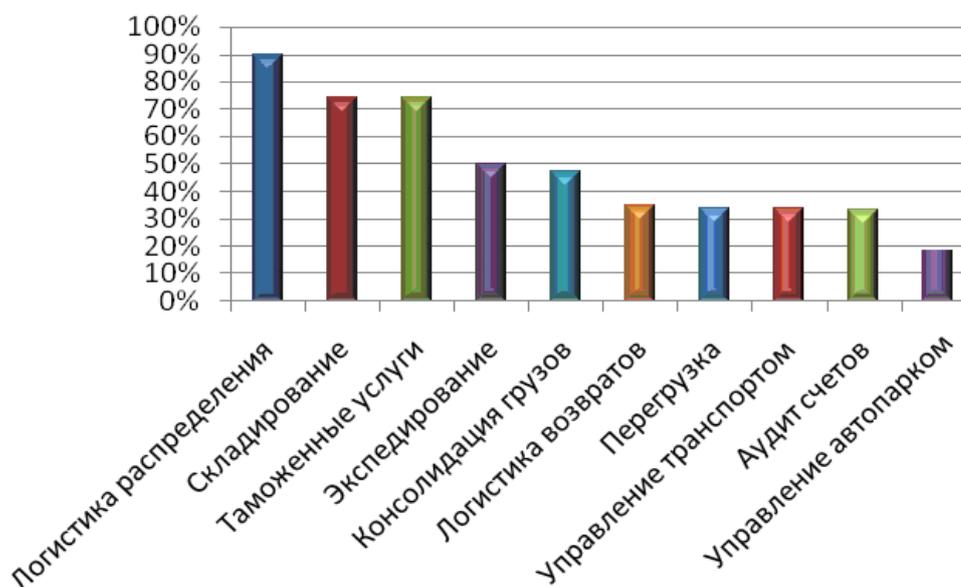


Рисунок – 1.6. Логистические услуги, передаваемые на аутсорсинг, %

Можно выделить следующие преимущества аутсорсинга [73]:

– *концентрация на профильной деятельности (ключевой компетенции)*. Предприятие сосредоточивает ресурсы и внимание на основном конкурентоспособном бизнесе. Также менеджмент компании может сконцентрироваться на стратегически важных задачах (грамотном стратегическом планировании, выработке конкурентной стратегии и т. д.) и предоставить выполнение рутинных ежедневных задач внешней организации, специализирующейся на выполнении этих функций;

– *использование наилучших методов и опыта*. Аутсорсинг позволяет применять лучшие методы и решения. Чтобы выиграть в конкурентной борьбе, предприятия, которые предоставляют услуги аутсорсинга, постоянно совершенствуют свои услуги и ищут возможности применить лучшие технологии и решения. Это в свою очередь помогает организации-клиенту быстрее достигать продуктивного, эффективного и более экономного бизнес-процесса;

– *повышение конкурентоспособности*. Организация может более эффективно и быстро реагировать на изменяющиеся запросы потребителей. Аутсорсинг позволяет компаниям быть более гибкими и отвечать на запросы потребителей на высоком уровне;

– *сокращение затрат и применение передовых технологий*. Аутсорсинг позволяет компаниям применять передовые технологии. Как упоминалось ранее, поставщики услуг аутсорсинга внедряют последние технологии в своей деятельности. И компании-клиенты могут в полной мере получать выгоды от их использования, в то время как не каждое предприятие пойдет на затраты на внедрение новых технологий при использовании внутренних резервов. Сервисные учреждения могут также достигать экономии на масштабе. Это помогает снизить общие затраты в системе, позволяя компаниям добиваться повышения производительности и эффективности.

В результате применения аутсорсинга сокращается потребность в капиталовложениях, повышается качество продукции, так как поставщиком становится специализированная организация, происходит концентрация управленческих ресурсов за счет уменьшения количества объектов управления.

Но наряду с положительными результатами использования аутсорсинга существует проблема возникновения отрицательных моментов и рисков [30]:

- риск снижения качества выполнения работ и нарушений сроков;
- умышленное завышение сроков выполнения работ;
- ослабление и потеря внутреннего контроля и координации;
- угроза утечки информации;
- риск банкротства партнера;
- недооценка затрат на аутсорсинг;
- сокращение численности и негативная реакция работников.

Аутсорсинг в логистике называют *также контрактной логистикой*, которая предполагает долгосрочную передачу полномочий по управлению распределением грузопотоками промышленного или торгового предприятия на основе договора с предприятием, предоставляющим логистические услуги. Контрактная логистика включает следующие услуги: складирование и обработка грузов, организация их доставки транспортом, а также управление движением товаров на протяжении всей цепочки поставок.

### **Вопросы для контроля и обсуждения**

- 1 Какие логистические услуги востребованы на транспортном рынке?
- 2 В чем суть концепции логистического аутсорсинга?
- 3 В чем недостатки и преимущества аутсорсинга?
- 4 Назовите примеры внутренних и внешних логистических функций, которые могут стать предметом аутсорсинга.

## 2 КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОВАЙДЕРОВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

### 2.1 Этапы развития логистических провайдеров. 1PL- и 2PL-провайдеры

*Логистические провайдеры (ЛП), они же провайдеры (операторы) логистических услуг (Logistic Service Providers, LSPs, PLs, TPL), – это коммерческие организации, оказывающие услуги в сфере логистики, выполняющие отдельные операции или комплексные логистические функции (складирование, транспортировка, управление заказами, физическое распределение и пр.), а также осуществляющие интегрированное управление логистическими цепочками предприятия-клиента.*

В отечественных источниках термин «провайдер» иногда заменяется на термин «оператор» [1].

По функциональным признакам можно выделить пять основных типов логистических провайдеров (табл. 2.1) [73], созданных на основе:

- компаний-перевозчиков;
- складских операторов;
- брокерских/экспедиторских компаний;
- компаний, занимающихся оптимизацией транспортных услуг, формированием отправок;
- компаний, разрабатывающих программное обеспечение.

Эти компании в свою очередь можно разделить на две основные категории: компании с реальными физическими активами и компании, использующие в своей деятельности аутсорсинг (рис. 2.1).

Фирмы, владеющие реальными активами, имеют в собственности или приобретают по лизингу транспортные средства, складские помещения и пр. Фирмы, пользующиеся услугами аутсорсинга, заключают соглашения с другими фирмами, предоставляющими все или часть услуг в сфере физического распределения. Фирмы, оказывающие информационные услуги, представляют собой разновидность «компаний без физических активов», которые действуют как посредники при оптимизации логистических систем предприятий и взаимодействуют с другими «владеющими активами» фирмами на контрактной основе.

Первым этапом развития посредничества при оказании логистических услуг стало появление на рынке провайдеров первого уровня – First Party Logistics (1PL). Это автономная логистическая система, при которой все операции выполняет сам грузовладелец. «Логистика одной стороны» – 1PL – была характерна для периода 1970–1980 гг., когда компании решали все свои логистические задачи собственными силами и с привлечением своих внутренних ресурсов.

Таблица 2.1 – Типы логистических провайдеров

Типы логистических провайдеров	Основные услуги	Примеры компаний
ЛП по транспортировке (на основе компаний-перевозчиков)	Логистика «размещения». Транспортировка, централизованные перевозки, обслуживание, маршрутизация	Schneider, Ryder, Hunt, Danzas, TNT, UPS, FedEx, DHL
ЛП оптимизации транспортных услуг, не имеющие реальных активов	Интегрированная логистика. Сервисно-ориентированная логистика, сфокусированная на инжиниринг	CH Robinson, Ryder, UPS Worldwide, Menlo
ЛП складирования	Интегрированная логистика «размещения». Технологии, складирование и транспортировка	Caliber, DSC, GATX, Exel Logistics, Fiege Group
Международные экспедиторы, осуществляющие аутсорсинг логистических функций	Интегрированная логистика с возможностями международного экспедирования	AEI, Circle, MSAS, Kintetsu
ЛП программного обеспечения	Пакеты логистических программ	Manugistics, McHugh, Loility, Manhattan

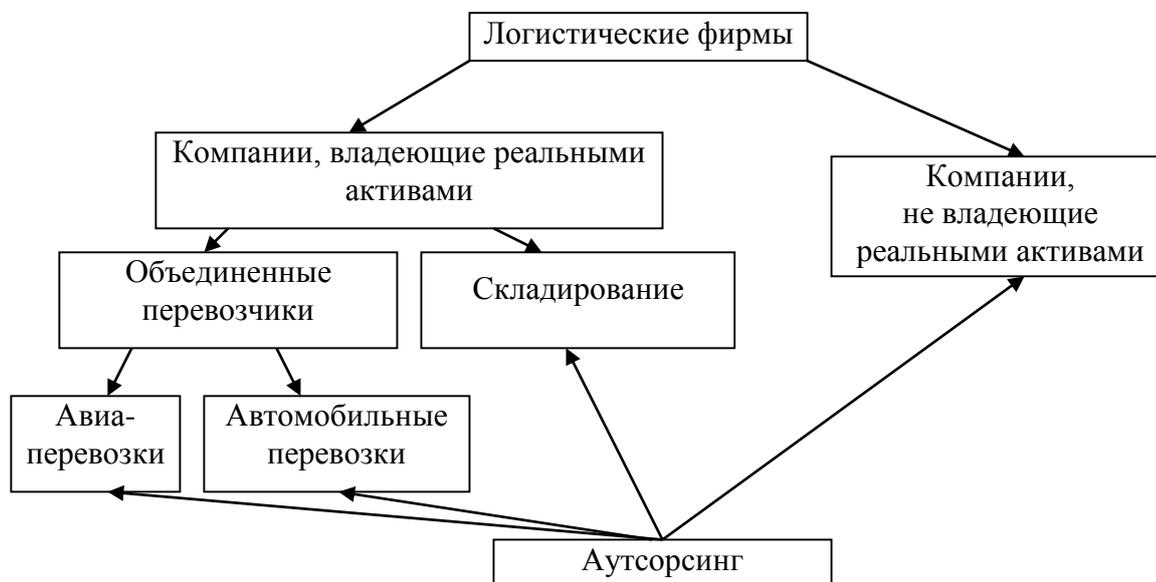


Рисунок 2.1 – Структура отношений между субъектами логистического рынка

Основные характеристики 1PL-оператора:

- организационно включает: отдел доставки (транспортный отдел), склад, таможенный отдел и т. д.;
- активы: транспортные средства, складские помещения, персонал;
- вид деятельности: хранение товаров, транспортировка, документальное сопровождение операций, таможенное оформление и т. д.

Второй уровень логистической компании – Second Party Logistics (2PL). В основу 2PL-логистики заложен принцип оказания компанией традиционных услуг по транспортировке и управлению несложными складскими операциями.

Виды предприятий 2PL и их характеристика представлены в таблице 2.2 [51].

Таблица 2.2 – Характеристика 2PL-предприятий

Виды	Активы	Деятельность
Транспортное предприятие	Транспортные средства, автобазы и т. д.	Транспортировка грузов
Предприятие, предоставляющее услуги по хранению	Складские помещения	Аренда складских помещений, хранение и др.
Экспедиторские предприятия, таможенные брокеры, транспортные диспетчеры	Нематериальные	Информационные услуги, сопровождение грузов, документальное оформление и т. д.

Структура российского рынка логистических провайдеров по типам представлена на рисунке 2.2 [49].

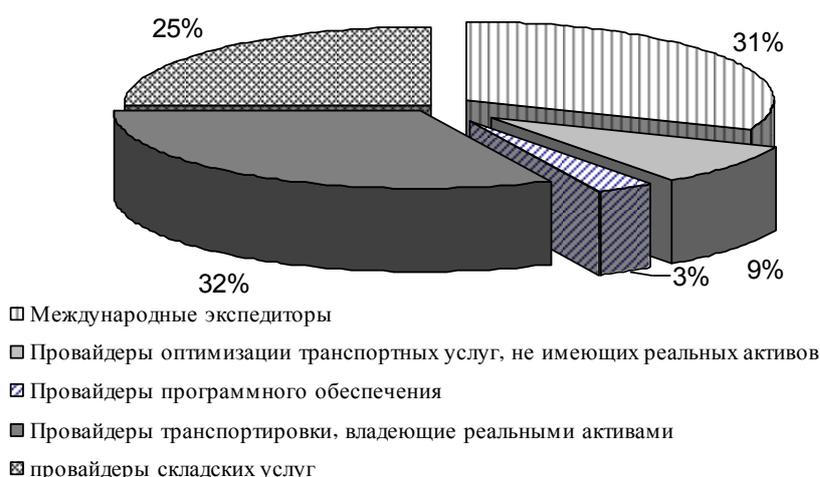


Рисунок 2.2 – Структура рынка логистических провайдеров по типам

Период 1980–1990 годов продемонстрировал потребителям логистических услуг первые 3PL-компании, выделявшиеся на фоне 2PL-фирм расширенным сервисным спектром со значительной добавленной стоимо-

стью и возможностями привлечения субподрядчиков. На рынке сосуществовали инсорсинг, традиционная логистика и аутсорсинг, быстро завоевавший серьезные коммерческие позиции [16].

В период 1990–2000 годов к рыночному логистическому портфелю добавилась концепция еще более комплексного аутсорсинга, получившая название 4PL.

На рубеже XXI века клиентам начала предлагаться концепция интернет-логистики, получившая название 5PL – логистика пятой стороны. Критерий выделения ее среди других – использование Интернета как единой виртуальной платформы для электронных средств информации.

Границы между тремя младшими по происхождению концепциями весьма условны, что свидетельствует об активном состоянии рынка логистического аутсорсинга. Но можно сказать, что качественные изменения для клиентов логистических операторов наступили именно с появлением 3PL-провайдеров.

Провайдинг логистических услуг представляет собой целую индустрию, в рамках которой происходит организация материальных потоков. Схематично организация этой индустрии показана на рисунке 2.3.

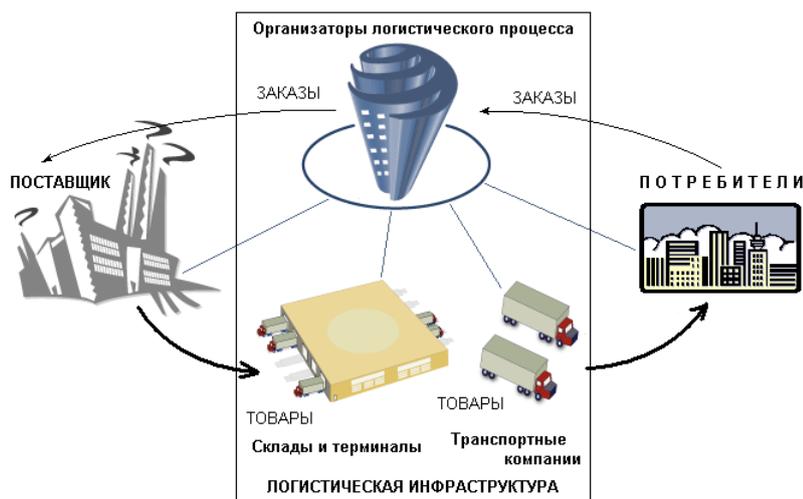


Рисунок 2.3 – Схема взаимодействия коммерческих компаний и логистических провайдеров

Как видно из рисунка, логистические провайдеры выполняют несколько базовых функций. Во-первых, они непосредственно оказывают складские и транспортные услуги, для чего им требуются складские комплексы, терминалы и подвижной состав. Во-вторых, они занимаются организацией логистического процесса под нужды конкретного клиента.

## 2.2 3PL-провайдеры

### 2.2.1 Основные функции 3PL-провайдеров

Логистика 3PL (Third Party Logistics) предусматривает расширение стандартного перечня услуг нестандартными (складирование, перегрузка, обработка грузов, услуги со значительной добавленной стоимостью), использование субподрядчиков.

Термин «3PL» применяется для обозначения современной концепции покупки логистических услуг – когда клиенту предлагают комплексное обслуживание. Сторона поставщика услуги действительно является третьей, промежуточной и связующей между производителем и потребителем (рис. 2.4).

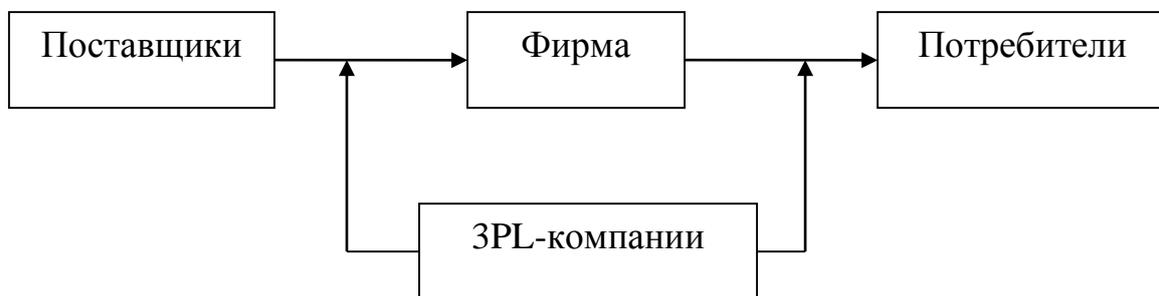


Рисунок 2.4 – «Три стороны» в логистике фирмы

Перенять у клиента логистические процессы и сервисы, предложить ему существенно сократить и даже отказаться от собственных логистических подразделений, поручить эти задачи внешним специалистам – так позиционируется логистический аутсорсинг на основе 3PL. Логистика третьей стороны представляет собой открытую систему предлагаемых сервисов для решения усложняющихся задач управления цепями поставок. В ряде случаев поставщики 3PL-услуг могут привлекать в проекты экспертов-управленцев и IT-интеграторов.

Итак, **3PL-провайдеры** (*Third Party Logistics Providers*) – это фирмы, оказывающие для клиента (промышленной, торговой или сервисной компании) комплексный логистический сервис. Такие компании берут под свой контроль несколько или все логистические функции [53]. Предоставляя широкий спектр услуг, логистический провайдер становится тесно интегрированным партнером заказчика и обеспечивает функционирование важнейших звеньев цепи распределения фирмы, поэтому его работа с клиентами обычно строится на основе средне- и долгосрочных контрактов. Зачастую контрактами закрепляется материальная ответственность таких провайдеров за качество обслуживания определенной части логистической цепи, что создает атмосферу индивидуализации логистического сервиса и

оказывает положительное влияние в целом на рынок контрактной логистики.

Следует различать понятия 3PL-провайдера и 3PL-подхода, так как первое обозначает организацию, а второе – услуги, оказываемые такой организацией (логистический аутсорсинг) [1].

Географическая структура востребованности услуг 3PL-провайдеров представлена на рисунке 2.5 [15].

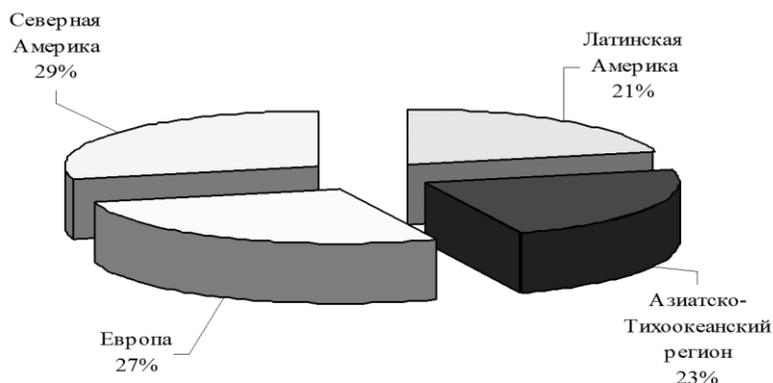


Рисунок 2.5 – Географическая структура востребованности 3PL-аутсорсинга, 2016 г.

3PL-компании образуются на основе складских операторов, транспортных и экспедиторских компаний, фирм – поставщиков программного обеспечения и служб экспресс-доставки. Специалисты отмечают, что в последнее время наблюдается взаимопроникновение и слияние специализаций поставщиков отдельных услуг. Транспортные компании арендуют или строят собственные распределительные центры, складские операторы включают в перечень своих услуг перевозки, таможенные брокеры и экспедиторы предлагают услуги по доставке, хранению и комплектации потоков. Службы экспресс-доставки формируют многофункциональные логистические комплексы с едиными информационными потоками.

Состав 3PL-компании представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Характеристика 3PL-компаний

Состав	Активы	Деятельность
Транспортная служба	Транспортные средства, автобазы в собственности или аренде	Предоставление услуг по транспортировке грузов
Склады	Складские комплексы в собственности или аренда	Оказание услуг по хранению, упаковке, переработке, комплектации грузов и т. д.
Экспедиторская служба, таможенные брокеры	Нематериальные	Информационные услуги, сопровождение грузов, документальное оформление и т. д.

Для достижения статуса 3PL-провайдера достаточно реализовать набор услуг, который позволит комплексно управлять отдельным бизнес-процессом, например обеспечением товародвижения (от момента приема заявки клиента до сервисного обслуживания проданного товара).

### ***2.2.2 Критерии отнесения компании-поставщика логистических услуг к 3PL-провайдерам***

Мировая теория логистики утверждает, что компанию можно признать 3 PL-провайдером, если она соответствует формуле

$$3 PL = TЭ + УДС,$$

где TЭ – это транспортно-экспедиторские услуги;

УДС – услуги добавленной стоимости (погрузка/выгрузка, услуги по комплектации ассортимента, складские услуги, управление грузопотоками в цепи, маркетинговые и финансовые услуги).

Как было ранее сказано, современные 3PL-компании образовывались на базе складских и транспортных операторов, фирм-поставщиков программного обеспечения и служб экспресс-доставки отправок, т. е. прошли путь синергетического объединения специфических услуг, ранее предоставлявшихся разрозненными операторами логистического рынка.

3PL-сервис представляет собой многопрофильного консультанта, предлагающего и реализующего решения для управления цепочкой поставок. Для обозначения подобной деятельности применяется термин «контрактная логистика», или «контрактный провайдер». Он отражает ответственность одного 3PL-провайдера за весь комплексный логистический сервис, переданный клиентом на аутсорсинг.

В настоящее время статус логистического оператора как 3PL-провайдера предполагает высокую клиентоориентированность услуги. Новые виды сервиса, заказанные клиентом, должны быть разработаны, обеспечены и предоставлены силами 3PL-компании или ее субподрядчиков. Вслед за рыночным спросом портфель логистических услуг расширяется. Уникальность бизнес-процессов конкретного клиента, специфика его товарных потоков и требования сохранения конфиденциальности коммерческой информации не позволяют тиражировать методики 3PL-провайдеров от клиента к клиенту по целому ряду услуг.

Развитие рынка российского логистического аутсорсинга идет по тому же пути, что в развитых странах, однако с очень заметным отставанием. Тем не менее все больше участников цепочки поставок хотят получать требуемые сервисные услуги от единого оператора. Эта тенденция исходит прежде всего от крупных компаний с большими оборотами и объемами товарных потоков. Большинство поставщиков 3PL-аутсорсинга в России представлено компаниями с иностранным или смешанным капиталом. Объясняется это привычными методами решения логистических задач, привнесенными иностранными потребителями этих услуг в Россию вслед за развитием своего бизнеса.

Среди ключевых операторов 3PL, безусловно, присутствуют крупнейшие транспортные компании и управляющие компании собственных и арендуемых распределительных центров. Среди них такие провайдеры, как Tibbet&Britten, TNT, Geodis, Schenker.

Универсальность поставщиков 3PL-услуг на российском рынке не противоречит их исторически сложившейся специализации. Например, к таким компаниям относится «Национальная логистическая компания», которая после покупки ее в 2008 году финской компанией Itella получила название ItellaNLC. Itella Logistics является логистическим оператором, головной офис которого расположен в Северной Европе, предоставляющим услуги сервисной логистики по всему миру через собственные филиалы и партнерскую сеть. Компания обладает собственным парком грузовых и малотоннажных автомобилей, что позволяет эффективно решать задачи доставки и дистрибуции грузов. ItellaNLC предоставляет полный комплекс экспедирования грузов, начиная от оформления всей необходимой документации и заканчивая доставкой «до двери». При этом задействуется система как собственных терминалов и транспортных средств, так и привлеченная инфраструктура агентских и партнерских компаний в России и за ее пределами. Тесное партнерство ItellaNLC с крупнейшими транспортно-экспедиционными компаниями мира позволяет осуществлять доставку внешнеторговых грузов, их распределение по Москве, России, странам СНГ и проводить экспедирование по сложным схемам.

«ФМ Лоджистик» (FM Logistic) развивает свою деятельность не только на российском рынке, но и по всему миру. Известна своими ресурсами складского хранения и обработки товарных потоков.

Мировой рынок логистических услуг устойчиво расширяется на протяжении 20 лет, предлагая комплексные функциональные решения: от мультимодальных транспортных услуг к дистрибьюторским центрам со сложными технологиями комплектации и предпродажной подготовки товарных потоков, управлению дистрибьюторскими каналами и коммуникационными инфраструктурами, вплоть до контроля дебиторской задолженности.

### ***2.2.3 Преимущества 3PL-услуг***

Компании-потребители услуги 3PL однозначно определяют ее рыночную ценность следующим образом:

- экономия времени: можно сосредоточиться на профильной деятельности, переключить освобождающиеся ресурсы на главные бизнес-проекты;
- разделение ответственности: можно передать управление значимых блоков цепочки поставок внешним операторам, поддерживать их усилиями товарные остатки и уровень исполнения заказов;

– быстрая и адекватная настройка каналов дистрибуции: позволяет мгновенно реагировать на изменения конкурентного окружения, оперативно изменять логистику вслед за изменениями потребительских предпочтений;

– передача вспомогательного сервиса профессионалам: можно использовать опыт, специализацию и ресурсы прямых участников цепочки поставок, применять их ноу-хау и специфические технологии.

Логистические функции 3PL-провайдеров постоянно расширяются. В таблице 2.4 представлены данные исследований 500 американских производственных компаний (R. Lieb, B. Schwarz, 2001) [73] и данные Т.А. Прокофьевой «Логистический аутсорсинг и основные направления развития комплексного логистического бизнеса в России» [48].

Таблица 2.4 – Основные функции 3PL-провайдера

Логистические функции / Процент использования услуги	1998	1999	2000	2001	2012
1	2	3	4	5	6
<i>Транспортно-экспедиторские</i>					
Прямая транспортировка	63	68	49	61	66
Консолидация отправок	43	40	43	49	56
Экспедирование			44	45	53
Сопровождение грузов				33	47
Управление подвижным составом	25	18	21	20	23
<i>Управление запасами</i>					
Управление выполнением заказов	17	16	24	33	27
Управление процедурами заказов	5	9	5	8	16
Управление запасами	6	7	10	4	9
<i>Производственно-складские</i>					
Управление складированием	46	44	56	59	72
Переупаковка, маркировка	19	27	21	25	29
Возврат товара	25	16	21	25	30
Обеспечение запчастями	5	11	2	10	11
Контрактное производство			16	10	16
Снабжение материалами				4	15
<i>Финансовые</i>					
Оформление платежей за перевозки			43	53	66
Переговоры о тарифах	26	24	29	37	14

1	2	3	4	5	6
<i>Таможенные</i>					
Услуги таможенного брокера			40	41	60
<i>Информационно-консалтинговые</i>					
Консультационные услуги		37	30	25	21
Поддержка информационных систем				20	24
Проектирование информационных систем				8	18
Выбор информационного обеспечения				8	12
Выбор перевозчиков	32	33	29	43	25

## 2.3 Системные интеграторы цепей поставок – 4PL-провайдеры

### 2.3.1 Основные функции и модели появления 4PL-провайдеров

Заметным явлением в логистике стало появление логистических провайдеров четвертой стороны (4PL), что означало наступление очередного этапа в эволюции логистики.

**4PL-провайдеры** (*Fourth Party Logistics Providers*) – это логистические интеграторы полного цикла. Отличие данного типа компаний от 3PL-провайдеров заключается в применении системного подхода к управлению всеми логистическими бизнес-процессами заказчика, координации действий компании и ее ключевых контрагентов в цепи поставок, обеспечении их эффективного взаимодействия и обмена данными в реальном масштабе времени на основе современных информационных систем и технологий.

Компании можно также разделить на две категории с учетом того, имеют они реальные физические активы (*asset based*) или не имеют и действуют при оптимизации логистических систем только как посредники (*non-asset based*).

Появление логистики 4-й стороны связано с тем, что планирование, регулирование и контроль материальных и информационных потоков стали проводиться не только между подразделениями внутри предприятия, но также и за его пределами. Началось усиленное вовлечение поставщиков и клиентов в электронный информационный поток.

Появлению 4PL-провайдеров способствовало также развитие логистики, в том числе концепции управления цепями поставок (*Supply Chain Management, SCM*).

Под *управлением цепями поставок* понимается интегрирование ключевых бизнес-процессов, начиная от конечного пользователя до первоначальных поставщиков, обеспечивающее товары, услуги и информацию,

добавляющее ценность для потребителей и других заинтересованных лиц [62].

Концепция управления цепями поставок кардинально поменяла традиционную философию управления предприятием [62]. Между собой конкурируют не отдельные предприятия, а цепи поставок, в состав которых эти предприятия входят. «Приводя» определенный продукт (услугу) на рынок, цепи поставок могут отличаться технологиями производства, структурой маркетинговых каналов и другими характеристиками.

Исторически концепция управления цепями поставок впервые была сформулирована в контексте исследований по интеграции логистических функций, т. е. функций транспортировки, управления запасами и складирования.

Положения логистики как науки продолжают оказывать значительное влияние на становление концепции управления цепями поставок.

Концепция управления цепями поставок реализуется с помощью систем планирования бизнес-ресурсов (*Enterprise Resource Planning, ERP*) в сочетании с системами расширенного календарного планирования (*Advanced Planning and Scheduling, APS*) и электронным обменом данными (*Electronic Data Interchange, EDI*). При этом повышается производительность всей логистической системы, так как происходит оптимизация цепочек процессов и устранение неэффективности как внутри, так и между участниками цепи создания добавленной стоимости.

Одновременно с развитием логистики, появлением концепции управления цепями поставок происходит преобразование и рынка логистических услуг (рис. 2.6).

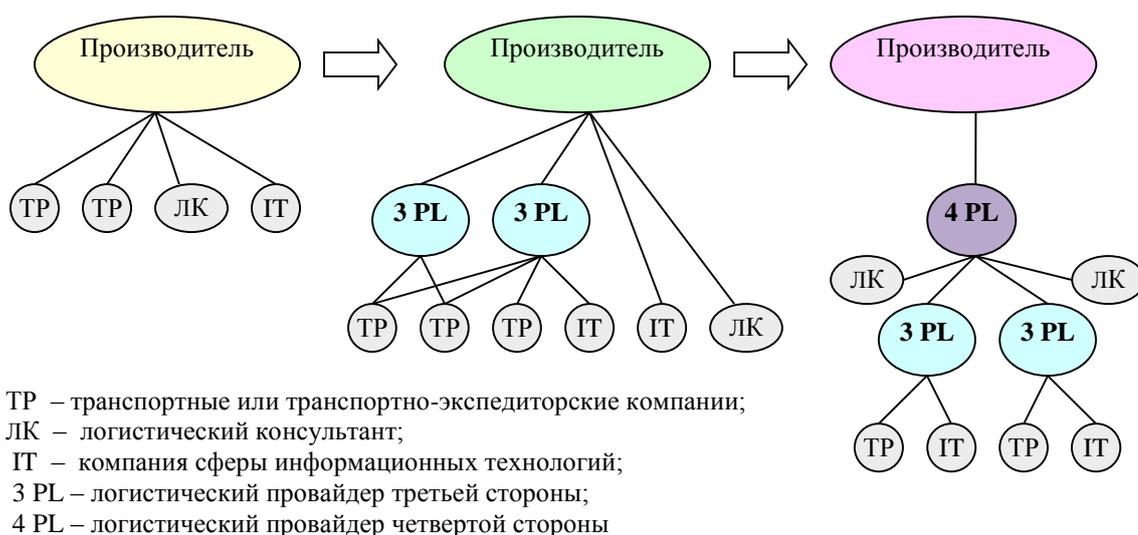


Рисунок 2.6 – Эволюция рынка логистических услуг

Термин «4PL» озвучили в 1996 г. специалисты американской консалтинговой компании Andersen Consulting (в настоящее время –

Accenture) для описания операций консалтинговых фирм по контролю за деятельностью нескольких 3PL-компаний по управлению глобальными сетями поставок. В те времена провайдеры категории 3PL эволюционным путем менялись из компаний, специализирующихся на дорожном транспорте, и структур, управляющих складами, сначала в распорядительные компании, а затем в логистические компании. Хотя первые такие трансформации происходили в больших масштабах, прежде всего в США, похожие процессы имели место и в других странах. Так, в Великобритании Exel Logistics, отпочковавшаяся от British Road Services, появилась, когда руководители решили создать новый отраслевой бренд, который смог бы вызвать интерес у заказчиков [68].

Консалтинговая деятельность существовала и в бытность Советского Союза. Разными направлениями этой деятельности занимались многочисленные научно-исследовательские институты, которые не только проводили научные изыскания, но и внедряли свои новые разработки в производство. Правда, условия плановой экономики накладывали свой отпечаток на деятельность этих НИИ: предоставление консалтинговых услуг строго планировалось, поэтому «внедрение науки в производство» часто носило формальный характер и было вызвано необходимостью отчета о выполнении плановых заданий, а не истинными потребностями производства. Главное назначение консалтинга – оказать профессиональную помощь организациям различного профиля в решении их проблем.

Andersen Consulting дает следующее определение 4PL-провайдеров: *«Логистический провайдер четвертого уровня является менеджером цепочки поставок, который сводит ресурсы, мощности и технологию своей организации с ресурсами, мощностями и технологией другого логистического предприятия и управляет им с целью предложить клиентам наиболее полное решение задач в цепочке поставок».*

Планирование и управление всеми логистическими бизнес-процессами в цепях поставок и логистических сетях становятся все более востребованными. Со стороны 4PL-провайдера это предполагает наличие зрелых навыков в эффективном управлении логистическими сетевыми структурами, а также в разработке и эксплуатации логистических информационных систем.

Предпосылками для появления логистических провайдеров нового поколения стали возросшие ожидания клиентов, которые по достоинству оценили преимущества от сотрудничества с провайдерами первого поколения. В частности, эти ожидания касались следующих аспектов:

- увеличение комплексности логистических услуг. Этот аспект тем более важен, что в последние годы резко возросла сложность управления материальными потоками;

- индивидуальный подход к каждому клиенту. Часто встречается, что 4PL-провайдер обслуживает всего лишь одного клиента;

– более эффективное управление запасами. Провайдеры нового поколения контролируют запасы на всем протяжении логистической цепочки, а не только на отдельных ее участках;

– обмен информацией в режиме реального времени. Это требование новой информационной эпохи, где оперативное отслеживание бизнес-процессов становится практически нормой;

– более тесное сотрудничество с партнерами в рамках логистической сети. Провайдеры нового поколения должны уметь выстраивать тесное сотрудничество с разными компаниями и организациями, которые предлагают новые услуги и позволяют сократить затраты.

Логистические провайдеры четвертого уровня (4PL) специализируются на управлении цепями поставок, логистическом планировании и консалтинге для сетевых структур предприятий. При этом они следят за бесперебойностью процессов во всей цепи поставок и информационным обеспечением всех ее участников, в том числе клиентов. За счет тесного сотрудничества с многочисленными предприятиями у 4PL-провайдеров появляется возможность внедрения инновационных логистических схем, значительно снижающих логистические издержки. Задачей 4PL-провайдеров является оптимальное интегрирование предприятий или их отдельных подразделений друг с другом при использовании современных информационных технологий, так что процесс создания добавленной стоимости становится наиболее экономичным и бесперебойным. Это включает в себя как организацию материальных и информационных потоков, так и решение организационных вопросов внутри возникающих коопераций.

В круг задач 4PL-провайдеров входит управление цепями поставок, логистическое планирование и консалтинг для сетевых структур предприятий. Они следят за бесперебойностью процессов во всей цепи поставок и информационным взаимодействием между партнерами и клиентами.

Компетенция 4PL-провайдера заключается в объединении услуг логистических посредников для предприятий-клиентов. Такими подключаемыми контрагентами являются в основном логистические 3PL-провайдеры для выполнения физических логистических операций и компании сферы ИТ. При этом умение 4PL-провайдера адаптироваться к конкретным условиям цепи поставок и завоевать доверие задействованных партнеров служит основой для его успешной деятельности.

К основным функциям 4PL-провайдера относятся:

- планирование, управление цепями поставок;
- стратегическое сетевое планирование;
- уточнение характера сделок и их осуществление;
- интеграция ИТ-систем;
- управление складским хозяйством и запасами;
- планирование перевозок;
- планирование и оптимизация маршрутов перевозок;

- отслеживание маршрута и информации о происхождении груза;
- отслеживание статуса заказа и географического положения груза;
- эффективное управление продажами продукта;
- управление документацией (электронной, бумажной);
- предоставление информационно-вычислительных ресурсов и услуг;
- поиск и предоставление персонала в найм;
- финансовые услуги;
- консалтинг;
- лизинг логистических мощностей;
- управление сервисом.

В настоящее время обсуждается несколько возможных вариантов возникновения 4PL-провайдеров [17, 58], которые представлены на рисунке 2.7.

Научно обоснованная концепция 4PL создала предпосылки для появления логистических операторов нового типа. Это особенно заметно по большинству операторов, которых уже нельзя отнести к 3PL, но и еще рано причислять к 4PL-провайдерам. Такую смешанную форму стали называть «ведущий логистический провайдер» (LLP).



Рисунок 2.7 – Модели становления 4PL-провайдера

**«Ведущий логистический провайдер» (LLP)** [9] – это организации 3PL-уровня, однако имеющие инструменты, обеспечивающие открытость их деятельности и доступ к оптимизационному моделированию, что позволяет оказывать поддержку принимаемым решениям в цепи поставок. К таким провайдерам можно отнести Excel/Ford.

### 2.3.2 Требования к 4PL-компаниям

Если сравнивать 3PL- и 4PL-провайдеров, то можно отметить ряд различий (рис 2.8) [49]. Спектр типичных услуг 3PL- и 4PL-провайдеров

свидетельствует, что услуги 4PL-провайдеров отличаются от операционной деятельности смещением в сторону координации и интеграции ключевых бизнес-процессов в цепях поставки.

Параметр	Узкофункциональный лог. посредник	3PL-провайдер	4PL-провайдер
Услуги	Единственная функция	Многофункциональность	Интегрированная многофункциональность. Комплексность услуг
Доступ к рынкам сбыта	Местный, региональный	Межрегиональный	Глобальный. Доставка «от двери до двери»
Взаимоотношение в цепи поставок	Разовые сделки (контракт на год)	Долговременные отношения (3–5 лет)	Стратегическое партнерство и мегаконтракты
Конкурентоспособность	Разрозненная	Кооперация логистических посредников, формирование альянсов	Несколько крупных альянсов на рынке
Компетентность компании	Много активов, выполнение отдельных операций	Смещение от владения активами к владению информацией	Акцент на управлении информацией, интеграция на основе IT-решений
Ценность компании для клиентов	Снижение издержек благодаря оптимизации отдельных функций	Снижение издержек благодаря комплексной оптимизации бизнес-процессов	Снижение издержек и оптимизация всех бизнес-процессов благодаря интеграции цепи поставок

Рисунок 2.8 – Этапы роста логистической компании (из мирового опыта формирования логистического рынка)

Любой провайдер категории 4PL должен уметь [69]:

- «продавать», т. е. понимать сущность ценностного предложения и разрабатывать коммерческие предложения, в полной мере соответствующие запросам различных покупателей/пользователей, с которыми взаимодействует провайдер категории 4PL;

- «покупать», т. е. выявлять поставщиков всех вспомогательных операционных и функциональных услуг, включение их в контакты по поставкам, административное управление платежами и управление этими поставщиками в соответствии с соглашениями об операционных уровнях обслуживания;

- «управлять», т. е. внедрять технологию, обеспечивающую открытость действий по всем компонентам управляемой цепи поставок, средств контроля над показателями функционирования и обеспечивать сбалансированность ресурсов на разных участках сетей.

Провайдеру категории 4PL необходимо не только сформулировать устно, что будет доставлено заказчику, в параметрах ключевых показателей деятельности, ключевых вех, затрат, уровней обслуживания и численно измеряемых показателей, а также то, к какому сроку все будет сделано, как будут осуществляться измерения и распределение затрат и выгоды участников, но и объединить все эти составляющие контракта.

Критичным компонентом для любого успешного участия 4PL является разработка индикаторов ключевых показателей деятельности (KPI). Важно, чтобы 4PL-провайдер генерировал «новые деньги», которые можно правильно разделить между участниками.

Организация категории 4PL получает доходы за счет:

- повышенной производительности активов, а не более низких цен;
- оптимизации и инновации на операционном уровне;
- более совершенного планирования за счет открытости размещаемых заказов;
- более совершенных решений в области информационных технологий.

К 4PL-провайдерами относятся такие зарубежные компании, как:

### **1 Vector SCM**

4PL-компанией в узком смысле является Vector SCM – совместное предприятие General Motors Corp и Menlo Worldwide. В настоящее время она управляет всеми логистическими операциями General Motors, осуществляет операции в более чем 200 странах, работает с более чем 12 тыс. поставщиков и обслуживает 70 автосборочных заводов и 12,5 тыс. дилеров по всему миру. Ежедневно Vector SCM обрабатывает потоки материалов и комплектующих в объеме 82 тыс. т, а также 5,3 тыс. отгрузок запчастей для вторичного рынка и 35 тыс. готовых автомобилей.

## **2 GEFCO**

Одной из крупнейших в мире логистической компаний является французская компания GEFCO. Созданная еще 50 лет назад на базе концерна Peugeot-Citroen, она превратилась в международного логистического интегратора. В 2003 году был открыт российский филиал, который сегодня называется GEFCO CIS. Большую часть бизнеса GEFCO составляют услуги для автомобильной промышленности.

Имея среди своих клиентов в России такие автомобилестроительные компании, как Peugeot, Renault, Citroen, General Motors, GEFCO обязана соответствовать общемировому уровню требований и обеспечивать поставку комплектующих на автозаводы в режиме *just in time*, запчастей, а также осуществлять логистику готовой продукции, т. е. транспортировку, хранение, предпродажную подготовку и дистрибуцию автомобилей [25]. GEFCO обеспечивает постановку и дистрибуцию 270 тыс. автомобилей в год через свою специально оборудованную новейшими компьютерными системами площадку. В 2006 г. это дало около 30 % российского рынка автомобилей иностранных брендов. Многолетний опыт работы с автомобильной промышленностью, передовые технологии и логистические решения, разработанные по самым высоким стандартам, которые требует логистика для автопрома, GEFCO переносит в другие сферы: косметическую, фармацевтическую промышленность, специализированные розничные сети.

## **3 METRO Group**

METRO Group – одна из крупнейших международных торговых компаний мира с более чем 2100 магазинами в 33 странах Европы, Африки и Азии. Группа была образована в 1996 году в результате слияния нескольких ведущих торговых компаний. Операционная деятельность подразделяется на сегменты в зависимости от направления деятельности: оптовая торговля, розничная торговля продовольственными товарами, специализированные магазины непродовольственных товаров и универмаги.

## **4 Германская компания TX Logistik AG**

Дочерняя компания TX Logistik AG – Netlog провайдер в рационализации наземной транспортировки океанских контейнеров из портов Гамбург и Бремен для судоходных линий P&O, MaerskSealand и терминального оператора Eurogate. Ранее каждая из них выполняла свои перевозки независимо с помощью различных поставщиков услуг. Результатом были высокие издержки, зависимость от поставщиков услуг, слишком большое количество участников, усложненные графики перевозок, отсутствие четкой структуры сети, ограниченные возможности совершенствования системы. В этих условиях Netlog разработала в 2000 г. частную систему маршрутных поездов, преимуществами которой стало наличие для заказчиков специализированной транспортной сети. При этом Netlog следовала концепции, предусматривающей для заказчика единого контрактного представителя [26].

## 2.4 5PL-провайдеры

Развитие логистики представляет собой движение в сторону расширения спектра и стратегической важности логистических задач и функций. Сегодня благодаря комплексному и ориентированному на процессы подходу логистика на многих предприятиях рассматривается как стратегический инструмент управления. Укрепление сотрудничества между разными ступенями цепей создания добавленной стоимости в различных регионах мира при одновременном росте и индивидуализации запросов клиентов ускоряет рост ее значимости. Таким образом, появление концепции управления цепями поставок и 4PL-провайдеров составляет логичное продолжение этого развития.

До недавнего времени выход 4PL-провайдеров на логистический рынок сдерживался отсутствием необходимой IT-инфраструктуры для поддержки электронной логистики (в частности электронного обмена данными EDI). Однако развитие Интернета и электронного бизнеса вызывает изменения в логистике, способные образовать новый сегмент электронных логистических операторов.

***Fifth Party Logistics (5PL)*** – интернет-логистика, т. е. управление всеми компонентами, составляющими единую цепь поставки грузов, с помощью электронных средств информации. Интернет служит при этом связующим звеном между коммерческими партнерами при заключении различных сделок.

На рисунке 2.9 схематично показано развитие подхода к логистике и эволюция логистических операторов. Предполагается, что основанием для 5PL-компаний станут совместные сети 3PL и 4PL. Поэтому 5PL-компанией будут использованы для своей выгоды преимущества 4PL, предоставляя более широкие льготы, накопленные от сетей сотрудничества. Фундаментальные требования для 5PL – сделать материальный спрос и предложения полностью видимыми независимо от активов и средств. При этом участники могут присоединиться или оставить сеть, или иметь различные части их фирм, связанных со многими сетями.

Некоторые специалисты отмечают, что такие изменения требуют комплексного рассмотрения, так как оказывают влияние сразу на все сегменты логистических услуг. В этой связи электронная логистика не может представлять собою новый критерий классификации логистических операторов, но ведет к предложению ими дополнительных логистических услуг, особенно в среде 3PL- и 4PL-провайдеров.

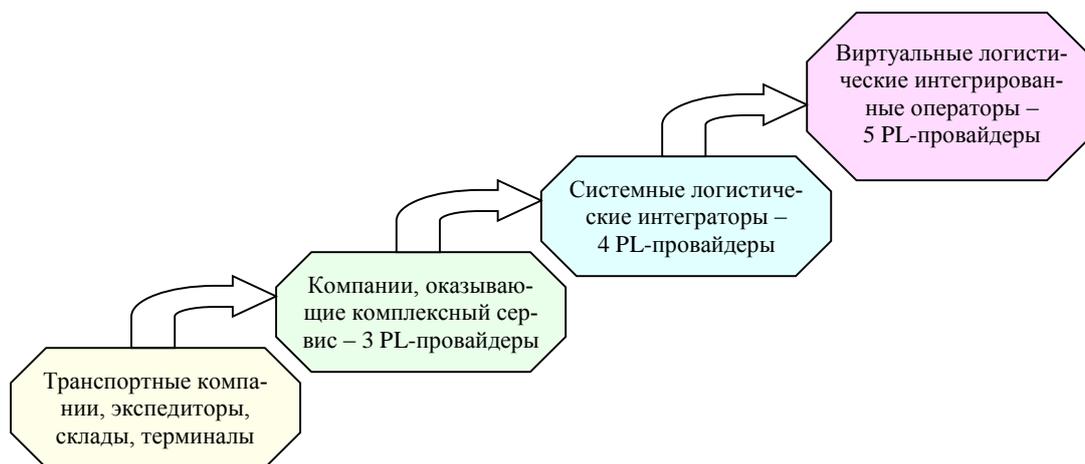


Рисунок 2.9 – Мировая тенденция развития типов логистических компаний

Тем не менее претендуют на роль 5PL консорциум трех компаний (Aceona Management Ltd, KlinkhammerLS + (Великобритания) Ltd and Process Chain Ltd), все с большим опытом работы в системе поставок, технологиях, системах обработки материалов и четвертой партийной логистики (4PL) [76]. Каждая из этих компаний продемонстрировала по широкому диапазону деловых секторов свою способность применить обширный банк знаний и опыта в усовершенствовании системы поставок и общих деловых областей.

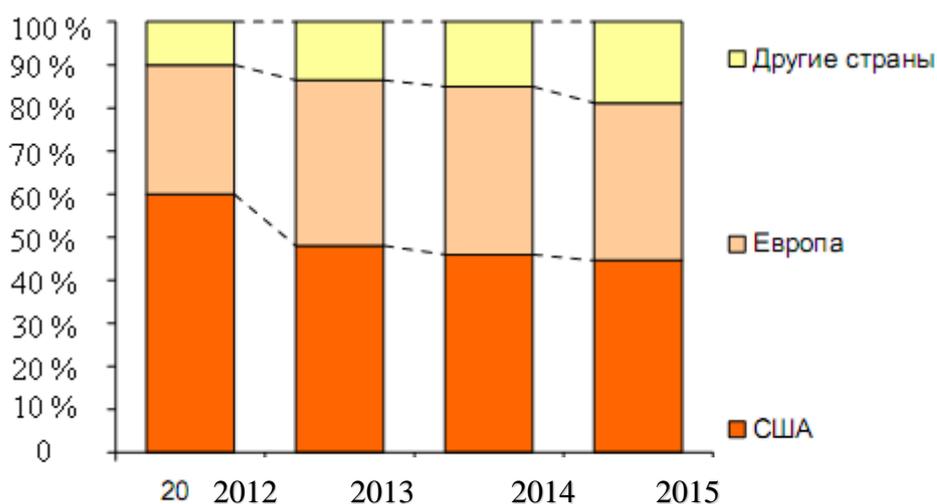
### Вопросы для контроля и обсуждения

- 1 Перечислите этапы развития логистических провайдеров.
- 2 В чем состоит понятие 3PL-провайдера?
- 3 Назовите функции 3PL-провайдера.
- 4 Перечислите функции и модели появления 4PL-провайдеров.

## 3 РЫНОК ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОВАЙДЕРОВ В РОССИИ

### 3.1 Российский рынок транспортно-логистических услуг: проблемы и тенденции

Одним из самых развитых рынков логистических провайдеров и логистического аутсорсинга является рынок США и Европы (рис. 3.1). Рост рынка 3PL-услуг в США, по оценкам экспертов, составляет 18–22 % в год.



Источник: Forrester Research

Рисунок 3.1 – Географическая структура мирового транспортно-логистического рынка

Первенство на европейском рынке логистического аутсорсинга занимает Великобритания. Там услугами 3PL-провайдеров пользуется 39 % предприятий. В число других стран, демонстрирующих динамичный рост и имеющих существенные объемы внутреннего рынка, входят Россия, Китай, Индия, Бразилия и ЮАР. Именно эти страны будут определять динамику мирового транспортно-логистического рынка в целом.

Ключевыми игроками на рынке логистического 3PL-аутсорсинга считаются международные структуры, которые выросли из служб экспресс-доставки и пришли в Россию для решения задач крупных производственных и торговых компаний. Их целевыми группами являются клиенты из нефтегазовой, энергетической, телекоммуникационной, автомобильной областей. К таким провайдерам можно отнести, например, компании DHL и UPS. Известные в качестве поставщиков курьерских услуг по срочной доставке документов, эти операторы имеют полный управленческий, информационный и производственный пакет ресурсов для комплексного логистического аутсорсинга.

Анализ тенденций в области использования услуг логистических провайдеров в европейских странах показывает, что большинство участников данного рынка стремятся максимально расширить спектр своих услуг.

Объясняется это растущим спросом на комплексное обслуживание. Потребители логистического аутсорсинга требуют от логистических операторов предоставления более широкого и исчерпывающего набора услуг, поскольку хотят сотрудничать только с одним провайдером в роли ведущего логистического менеджера.

Следствием этого является концентрация операторов на наиболее растущем сегменте – 3PL-провайдинге, который занимает сегодня в ЕС около 37 % от общего объема рынка логистического сервиса. Однако следует отметить, что на данный момент рынок еще очень фрагментарен. Самые большие логистические компании в этом сегменте – Exel Logistics и Danzas – занимают всего лишь 3 % рынка, а общая доля тринадцати самых крупных предприятий на рынке европейской контрактной логистики составляет всего 15 %.

С точки зрения мирового опыта и современных тенденций развития глобального рынка логистических услуг Россия находится на этапе формирования и консолидации отрасли, существенно уступая западным странам как по качеству, так и по комплексности услуг, предоставляемых национальными транспортно-экспедиционными компаниями. Динамика российского рынка в последние годы определялась не столько стремлением компаний-клиентов к оптимизации бизнес-процессов за счет аутсорсинга непрофильных направлений деятельности и привлечения к управлению цепочками поставок логистических операторов, сколько ростом потребностей в транспортировке и складировании грузов в условиях оживления экономики и увеличения потребительского спроса.

На российском рынке в настоящее время работают около 4 тыс. компаний, предоставляющих транспортно-экспедиторские услуги, в том числе более 3 тыс. перевозчиков и 1 тыс. экспедиторов. Порядка 760 компаний предоставляют складские услуги. По некоторым данным, в России функционирует около 150 логистических компаний, являющихся узкофункциональными логистическими посредниками.

В настоящее время в России существует спрос на аутсорсинг отдельных логистических операций (хранение, транспортировка, дистрибуция и т. п.). Полный аутсорсинг логистических функций, предполагающий долгосрочные и зачастую эксклюзивные права 3PL-оператора на ведение логистических операций клиента, не распространен в силу традиционного недоверия российских компаний к вовлечению сторонних лиц в бизнес на долгосрочной основе. Во многих случаях грузовладелец предпочитает обращаться напрямую к транспортной компании или арендовать складские помещения, минуя логистического посредника. Исключения составляют операции по перевозке и доставке внешнеторговых грузов, требующих использования различных видов транспорта и выполнения комплекса специфических логистических услуг.

Развитию логистического рынка в России и появлению 3PL-провайдеров способствовало создание альянсов российских и международных логистических компаний. Так появились фирмы на российском

рынке, позиционирующие себя как 3PL-провайдеры, наиболее крупные из которых – НЛК, Tablogix, Rewico, FM Logistics, ATL.

В то же время молодой российский рынок логистических услуг активно развивается. Его привлекательность и перспективность во многом обусловлена низкой степенью освоенности и конкуренции.

Наряду с транспортно-экспедиционными услугами значительное место занимают складские услуги. Так, доля сектора складских услуг, по оценке экспертов, составляет примерно 10–15 % (рис. 3.2). Российские и международные эксперты оценивают темпы роста всего рынка логистических услуг на уровне 20–30 процентов в год, а для сектора контрактной логистики прогнозируют рост до 50 процентов.

На оказание транспортно-экспедиторских и складских услуг ориентировано большое количество компаний, занимающихся «традиционными» перевозками и складской обработкой грузопотоков. А поле, на котором «играют» пока немногочисленные 3PL-провайдеры, – сектор услуг по интеграции и управлению цепями поставок.

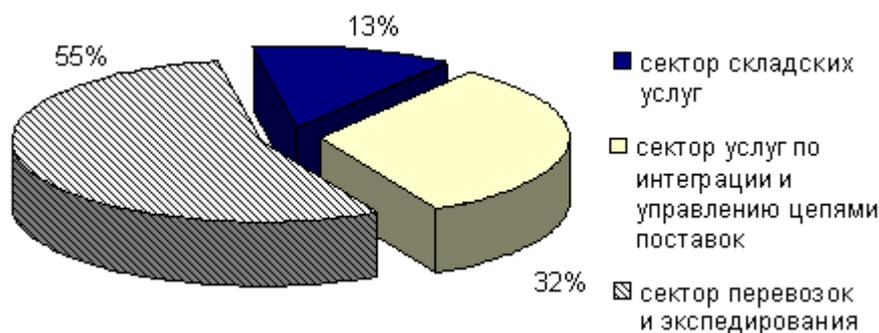


Рисунок 3.2 – Потенциал российского рынка логистических услуг

Одним из основных сдерживающих факторов развития контрактной логистики является отсутствие достаточного количества крупных логистических операторов, способных предоставить весь комплекс логистических услуг надлежащего качества, развитию которых, в свою очередь, мешает препятствие – отсутствие современной логистической (складской) инфраструктуры. По сравнению с западными компаниями уровень транспортно-экспедиционного обслуживания на грузовых терминалах РФ отстает лет на десять. Многие западные компании не доверяют пока российским экспедиторам либо не находят всего спектра услуг в одной компании. Доказательством того является выбор торговой сети Metro Group (Metro Cash&Carry) сделать главным поставщиком логистических услуг в России компанию Schenker. Компания Heineken для перевозки оборудования на свои заводы в России также пользуется услугами иностранного экспедитора.

В России транспортная отрасль сосредоточена на больших объемах генеральных грузов, так как результативность отрасли измеряется в тонно-км, а не в таких показателях логистики, как скорость доставки, точность доставки и использование контроллинга при управлении транспортными издержками в цене товара. Транспорт – это обслуживающая отрасль, в ре-

зультате правильного сочетания которой со складскими сетями экономика страны может получить эффективные транспортно-логистические цепи, позволяющие снижать логистические издержки в цене товара на величину от 10 до 17 %, что позволит существенно (примерно на 50 %) увеличить товарооборот в стране.

Использование логистических технологий – одна из ключевых возможностей задействовать огромный потенциал России для развития ее инфраструктуры и территории.

Основным клиентом логистических операторов сегодня может стать автомобильная промышленность. В России действуют уже 11 автосборочных производств, и применяемые в них логистические технологии напрямую влияют на качество продукции и обеспечивают рост продаж.

Именно приход в Россию компании Gefco – лидера автологистики в Европе – обусловлен началом роста автологистики в России. Такие транспортные компании, как Fesco, «Русская Тройка», осуществляющие интермодальные контейнерные перевозки по территории России в транспортном коридоре «Восток – Запад» и по территории России, уже специализируются на автологистике.

Крупные международные логистические компании, например Maersk и Kuhne&Nagel, заинтересованы в контейнеризации грузопотоков и улучшении контейнерного сервиса. Работа с такими грузопотоками требует другого, более высокого уровня создания добавленной стоимости, например, за счет оказания услуги мультимодальности транспорта, а также других услуг, которые могут быть оказаны на современных мультимодальных складских площадях.

Международный логистический оператор Kuhne&Nagel, имеющий сеть складских комплексов и представительств по всему миру, весной 2007 года объявил о намерении стратегического развития и расширения своего присутствия в России. В глобальном масштабе эта компания занимает первое место среди логистических операторов по объемам морских перевозок (свыше 2 млн TEU по итогам 2006 года), третье – в сфере контрактной логистики, четвертое – в области авиаперевозок и седьмое – в области наземных перевозок (ЖД и автомобильным транспортом) в Европе.

Пакет и качество предоставляемых логистическим оператором услуг в значительной степени определяются наличием сети складских комплексов и представительств на обслуживаемой территории.

В 2006 году с целью формирования конкурентоспособной транспортно-логистической системы России на основе построения взаимодействия региональных транспортных систем и международных транспортных коридоров была создана Евроазиатская логистическая ассоциация (EALA Russia), которая объединяет более 20 российских и международных компаний.

Целями данной Ассоциации стали:

– содействие формированию и развитию логистического бизнеса, транспортно-логистической инфраструктуры в соответствии с задачами

Транспортной стратегии России, интеграции в мировую транспортно-логистическую сеть, вступлению страны во Всемирную торговую организацию;

- повышение роли регионов России в создаваемой интегрированной транспортно-логистической системе Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона;

- объединение усилий и координация деятельности государственных институтов, ассоциаций, профессиональных союзов, предприятий, фирм, компаний, научных и образовательных учреждений и организаций, а также физических лиц по развитию в субъектах РФ качественного и конкурентоспособного рынка логистических услуг.

В составе Ассоциации функционирует комитет по анализу и развитию логистических рынков России, Европы и Азии, который осуществляет маркетинговую и аналитическую работу по прогнозированию развития логистических рынков Евроазиатского региона с целью информирования членов ассоциации о возможном их участии в реализации будущих логистических проектов. Ассоциация является соорганизатором рейтинга «Логистической оператор России», который позволяет предоставить участникам российского и зарубежных рынков полную и объективную информацию об ассортименте и качестве предлагаемых в России логистических услуг [13, 27].

Методика построения рейтинга по расчетным оценкам базируется на использовании метода весовых коэффициентов и определении суммарного показателя на основе семи основных критериев. Основные рейтинговые критерии и их характеристика представлены в табл. 3.1.

Основными критериями для компаний – поставщиков оборудования и информационных технологий являются финансовые показатели деятельности, наличие сертификата качества услуг ISO, имидж компании и наличие сети отделений и филиалов на территории России.

Для учета относительной значимости каждого показателя, так же как и для каждого критерия, вводится его весовой коэффициент, который изменяется от 0 до 1.

В определении экспертной оценки компаний принимают участие эксперты, предложенные участниками рейтинга, а также эксперты, выбранные оргкомитетом.

Эксперты производили оценку по пятибалльной шкале характеристик работы компаний по 11 критериям:

- уровень организации и управления компанией (кадры, информатизация);
- финансовый потенциал (ресурсы, доступность к источникам финансирования);
- технический уровень услуг, сертификаты качества;
- ценовая политика компании (сроки оплаты, договорные цены);
- известность компании;

- репутация компании;
- рыночная позиция (занимаемый объем рынка, знание рынка);
- сети и дистрибуция (локализация, плотность и доступность центров логистики);
- уровень обслуживания поставок (соблюдение сроков поставок, наличие ошибок доставок, безопасность транспортировки груза);
- торговые связи с клиентами (разовые, долгосрочные и эксклюзивные договоры);
- связи с бизнес-окружением (СМИ, центры принятия решений).

Таблица 3.1 – Основные рейтинговые критерии и их характеристика

№ п/п	Критерий	Характеристика критерия
1	Уровень организации и управления компанией	Учитывает построение и развитие системы управления качеством в компании и сертификата стандарта качества ISO, уровень информатизации компании, наличие информационных технологий (ИТ), используемых в технологическом процессе
2	Финансовое состояние	Определяется такими показателями, как годовой оборот, рентабельность, динамика годового оборота и доход на одного работающего
3	Комплекс логистических услуг	Расчет критерия основан на полноте перечня предоставляемых компанией логистических услуг
4	Техническая и технологическая оснащенность	Принимает во внимание техническую и технологическую оснащенность компаний: наличие используемых транспортных средств, подъемно-транспортных машин, складских помещений и динамику их роста
5	Объемы работ и услуг	Учитываются объемы перевезенных грузов, грузооборот на складе, объемы погрузочно-разгрузочных работ, экспедиторских услуг, услуг таможенного брокера и т. п.
6	Имидж компании	Учитывается срок деятельности компании по профилю рейтинга и в сфере экспортно-импортных операций, количество публикаций в средствах массовой информации, количество лауреатских званий, дипломов, премий, участие в различных отраслевых ассоциациях, общественных организациях
7	Наличие сети отделений и филиалов на территории России	–

Общий рейтинг логистических компаний определяется в соответствии со следующей формулой:

$$P = \sum_i P_i \cdot 0,8 + \mathcal{E}_{\text{оц}} \cdot 0,2,$$

где  $\sum_i P_i$  – сумма основных вышеперечисленных критериев с учетом их весовых коэффициентов;

$\mathcal{E}_{\text{оц}}$  – суммарная экспертная оценка компании, отн. ед.

В рамках ежегодного рейтинга «Логистический оператор России» весной 2008 года было проведено исследование рынка логистических услуг, и в частности сектора складских услуг. Участники номинации «Лучший сетевой складской оператор» имеют максимальный среди складских операторов географический охват территории обслуживания и наиболее крупные сети складских комплексов на территории России. Среди них можно отметить такие компании, как FM Logistic, сеть собственных и арендованных складов компании которой охватывает 9 российских регионов, Национальная логистическая компания, которая включает 6 российских регионов, «Авалон Логистикс», расположенная в 6 российских регионах. Эти компании предоставляют своим клиентам комплекс логистических услуг, включая транспортировку, экспедирование, таможенные услуги, хранение, упаковку и расфасовку, комплектацию заказов.

В России планируется развитие концепции крупных мультимодальных центров – логистических парков, например, в г. Грац (Австрия). Аналогичным образом готовится к реализации концепция группы компаний «Литер» (сеть мультимодальных комплексов, расположенных в Московской области, Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге и других городах), а также индустриально-логистический парк «Евро-Россия» в г. Вязьма.

Разработчиками этой концепции на российском рынке выступает международный консалтинговый консорциум LogCiNet, в который входят консалтинговые компании России и Германии: «КИА центр», Cominfo Logistics Solutions (Москва), Wagener&Herbst и IPg (Германия, Потсдам).

Общий объем собственных и арендованных складских площадей, на которых оперируют исследованные компании, составляет около 2 млн кв. м, из которых доля складских операторов – 76,7 %, а транспортных компаний – 23,3 %. Логистические компании самостоятельно инвестируют в создание сетей складских комплексов.

Результаты рейтинга показали, что подавляющее большинство логистических компаний нашей страны не имеют широкой известности на рынке, хотя известность – очень важный фактор успеха компании. Именно этот принцип ложится в основу при определении уровня компании среди ее конкурентов за рубежом.

Рейтинг «Логистический оператор России» рассчитывался по нескольким критериям, характеризующим специфику бизнеса логистических компаний. В методику построения рейтинга введена экспертная оценка, чтобы определить, что и как в работе компании сказывается на ее репутации. Свое суждение выносили как эксперты, предложенные самими участниками рейтинга, так и независимые, выбранные оргкомитетом.

Победителем среди сетевых складских операторов стала Национальная логистическая компания (Московская область), а лауреатами – компании группы «ФМ Лоджистик» (Московская область) и ООО «АВАЛОН ЛОГИСТИКС» (Московская область).

Национальная логистическая компания имеет статус национального оператора (по охвату территории). В предыдущих рейтингах компания также занимала высокие позиции в соответствующих номинациях. Компания отличается высокими позициями по уровню компетентности, комплексу предлагаемых услуг, географическому охвату территории обслуживания в России, соответствию качества услуг требованиям международного стандарта ISO. Национальная логистическая компания и Группа компаний ARMADILLO возглавляют список 25 лучших логистических операторов, составленный по оценкам экспертов (табл. 3.2).

В таблице 3.2 представлены результаты рейтинга «Логистический оператор России–2008», который проводился в 2009 году.

Таблица 3.2 – Результаты рейтинга по номинациям

Номинация	Победитель
1	2
Национальный интермодальный транспортный оператор	Транспортная группа FESCO (Москва)
Транспортно-экспедиторские компании по обслуживанию международных транспортных коридоров	STS Logistics и ЗАО РЛС (Москва)
Логистические операторы по обслуживанию международных транспортных коридоров	ООО ItellaNLC (ООО «Национальная логистическая компания», Московская область)
Логистические операторы по экспресс-доставкам	DPD в России (Москва)
Лучшая транспортно-экспедиторская компания в логистических цепях	Открытое акционерное общество «Лорри» (Екатеринбург)
Лучшая транспортно-экспедиторская компания (внутрироссийские перевозки)	ООО «Почтовая экспедиционная компания (Москва)

1	2
Лучший складской оператор логистической сети	Группа компаний АЛИДИ (Нижегородская область)
Лучший региональный центр распределения	ЗАО «Смарт Лоджистик Групп» (Москва)

Несмотря на значительный рост рынка логистических услуг, специалисты отмечают, что среднестатистический российский провайдер логистических услуг (ЛП), как и его контрагент, менеджер по доставке в компании-заказчике, сегодня находятся на уровне развития Европы и США 20-летней давности. Многие крупные европейские провайдеры – FM Logistic, Kuehne & Nagel, Schenker уже присутствуют на российском рынке. Правда, большинство из них только организовали в нашей стране таможенные склады и не начинали пока широкой экспансии.

Между тем многие нефтяные и металлургические компании уже отстроили свои цепочки доставки. Например, «Северсталь-групп» имеет мощного железнодорожного оператора («Северстальтранс»), владеет долей собственности в ряде портов и серьезным автопарком – соответственно может выполнять доставку «от двери к двери».

На нынешнем этапе развития рынка транспортно-логистических услуг у большинства логистических посредников есть желание совершенствоваться в достижении уровня 3PL-провайдера, однако существует ряд негативных факторов, препятствующих этому процессу. К ним относятся:

- слабое развитие инфраструктуры логистического рынка в России, которая не позволяет добиться контролируемого движения товаров без остановок и создания дорогостоящих запасов на складах. По этой причине на российском рынке зарубежные компании, оказывающие на мировых рынках услуги по управлению цепями поставок в формате 4PL, до сих пор не могут построить свою работу по давно пройденной технологии 3PL;

- особенности наших крупных компаний, которым, по существу, и не нужны «продвинутые» услуги. Сектор 3PL-провайдеров начнет расти вместе с развитием производства высокотехнологичной продукции;

- высокая степень бюрократизации процесса таможенного управления (по сравнению с таможенными процедурами, действующими, например, в ЕЭС);

- сложные процедуры сертификации, что в значительной мере затрудняет поточное движение товаров через границу;

- непрозрачность рынка транспортных услуг;

- слабая предсказуемость тарифной политики ОАО «РЖД» и ее дочерних структур;

- неразвитость IT-систем управления цепями поставок. Существует государственная программа «Электронная Россия», которая в будущем должна связать воедино информационные системы всех министерств и ведомств.

Результаты рейтинга «Логистический оператор России 2015» представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Результаты рейтинга «Логистический оператор России – 2015»

<i>Победители</i>		
<b>3-рl провайдер. Логистический оператор по обслуживанию международных транспортных коридоров</b>	<b>3-рl провайдер. Логистика международной цепочки поставок</b>	<b>3-рl провайдер. Логистический оператор по курьерским и экспресс-доставка</b>
ООО «Ителла», Московская область	ООО Кюне + Нагель, Москва	DPD в России, Москва
FM Logistic, Москва	ООО «Единый Транспортный Оператор», Москва	
<b>3-рl провайдер. Лучший Партнер по доставке для e-commerce</b>	<b>3-рl провайдер. Национальный оператор логистических сетей</b>	<b>3-рl провайдер. Транспортно-экспедиторская компания в логистических цепях</b>
OZON Доставка, Москва	Smile Logistix, Московская область	ЗАО «Столичное грузовое агентство», Москва
<b>3-рl провайдер. Складской оператор логистической сети</b>	<b>3-рl провайдер. Региональный центр распределения</b>	<b>3-рl провайдер. Национальный оператор цепочки поставок в фармацевтической отрасли</b>
АО «Смарт Лоджистик Групп», Москва	Логистическая Компания МОЛКОМ, Московская область	АО НПК «Катрен», Новосибирск
<i>Лауреаты</i>		
Компании группы «FM Logistic», Московская область	АО НПК «Катрен», Новосибирск	Smile Logistix, Московская область
ООО «Ителла», Московская область	DPD в России, Москва	ООО Кюне + Нагель, Москва
Логистические операции МОЛКОМ, Московская область	АО «Смарт Лоджистик Групп», Москва	

Развитие российского рынка логистических услуг будет зависеть от:  
 – дальнейшего создания альянсов с крупными международными логистическими операторами. При этом роль российских партнеров может заключаться в обеспечении операционной части (транспорт, складирование), в то время как зарубежные партнеры возьмут на себя информацион-

ные и управляющие функции, а также обеспечат взаимодействие с зарубежными рынками. Время выхода на российский рынок 4PL-провайдера можно ожидать не ранее 2010–2015 гг.;

– действия таких факторов, как повышение инвестиционной привлекательности России, от принятия России в ВТО, роста торговли с ведущими мировыми державами;

– от развития и модернизации транспортной системы России (успешной реализации положений Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 г.).

### **3.2 Развитие логистических компаний на пути к системным интеграторам**

Зарубежный и передовой отечественный опыт свидетельствуют, что наибольшую экономическую эффективность обеспечивает интегрированное логистическое обслуживание, при котором логистический посредник оказывает в комплексе разнообразные логистические услуги по продвижению и сервисному обслуживанию товароматериальных потоков.

При прочих равных условиях посреднические логистические компании, независимо от видов оказываемых ими услуг и их комплексности, стремятся к сокращению затрат, связанных с их деятельностью, что в свою очередь позволяет им снижать цены на предоставляемые услуги и способствует повышению их конкурентоспособности на рынке транспортно-логистической посреднической деятельности.

В нашей стране в последние десятилетия стояла задача накопления капиталов и расширения бизнеса по экстенсивному способу развития. Лишь немногие торговые и производственные компании достигли в настоящее время уровня перехода на качественно иной – интенсивный способ развития и, вероятно, могли бы воспользоваться услугами логистических провайдеров. Это диктуется в первую очередь потребностью в снижении издержек на логистику. Как показывает практика, эффективно управлять собственными транспортными и складскими средствами могут очень немногие компании. Причиной является в первую очередь их специализация (производство, торговля) и существующие в компаниях системы управления товародвижением, которые не соответствуют решению стоящих перед ними задач.

Большая часть производственных и торговых компаний при организации товародвижения пользуется услугами исполнителей логистического процесса (сторонних перевозчиков, брокеров, коммерческих складов), а также организаторов (экспедиторов) (рис. 3.3), меньшая часть – собственными складскими и транспортными ресурсами. Часто компании используют как собственные возможности, так и услуги других компаний. В любом случае в компаниях имеются системы управления, которые позволяют организовывать и контролировать товарные потоки.

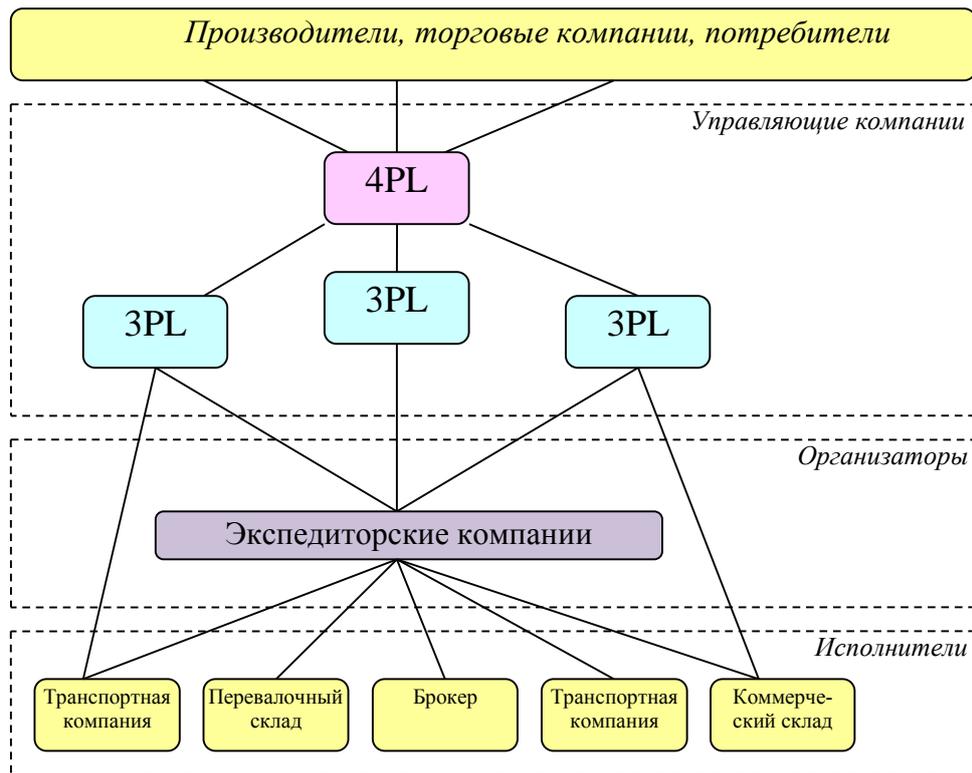


Рисунок 3.3 – Участники логистического процесса

По выполнению функциональных обязанностей участников логистического процесса можно разделить на следующие категории:

- исполнитель – это транспортные и складские компании, брокеры, компании, осуществляющие сервисное обслуживание товара;
- организаторы – это экспедиторские и транспортно-экспедиторские компании;
- управляющие компании – это провайдеры, обеспечивающие частично или в полном объеме организацию и управление логистическими операциями, а также осуществление других связанных с ними операций для производственных и торговых компаний.

В зависимости от потребности и от знаний специалистов работа по управлению товарными потоками быть организована в производственной или торговой компании следующим образом [63] (рис. 3.4, 3.5, 3.6).

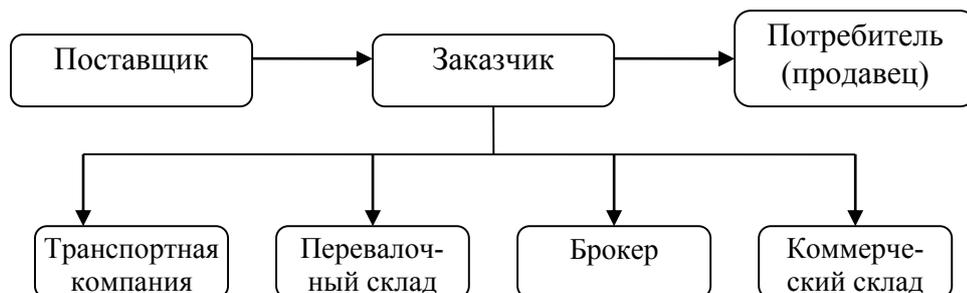


Рисунок 3.4 – Организация логистического процесса: вариант 1

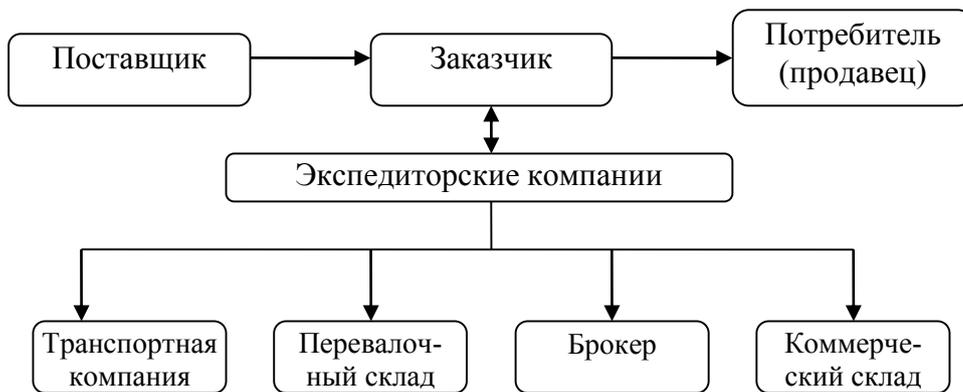


Рисунок 3.5 – Организация логистического процесса: вариант 2

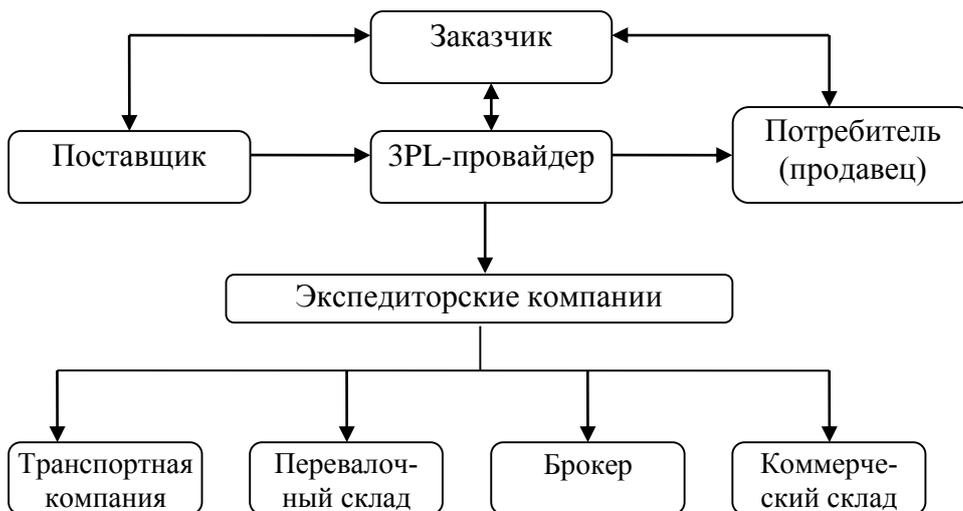


Рисунок 3.6 – Организация логистического процесса: вариант 3

**Вариант 1:** транспортное (логистическое) подразделение компании организует перевозки, складскую обработку, таможенное оформление путем заключения договоров с каждым из этих участников. Это подразделение должно постоянно контактировать с участниками и обмениваться данными и документами, а также своевременно осуществлять расчеты за предоставляемые услуги и платежи (различные сборы, налоги и т. п.). При сбое на каком-либо участке может произойти задержка в поставке товара и возникнуть дополнительные расходы.

**Вариант 2:** компания заключает договор с экспедиторской компанией, которая организует по поручению и за счет Заказчика от собственного имени перевозку, перевалку и таможенное оформление товара. Непосредственную работу с экспедиторской компанией осуществляют специалисты отдела логистики, которые готовят для нее необходимые данные и документы и взаимодействуют с отправителем и получателем товара. Экспедиторская компания на основании имеющихся договоров с другими участниками логистического процесса организывает приемку, доставку, складскую обработку и таможенное оформление товара заказчика на основании предоставленных им данных и документов. Вероятность сбоев в работе партнеров экспедитора обычно минимальна: они могут произойти чаще

всего по не зависящим от них обстоятельствам. Задачей экспедитора является точное соблюдение сроков поставки. Добросовестные экспедиторские компании стараются не перекладывать на Заказчика дополнительные проблемы или сбои, если только они не являются результатом данных или документов, предоставленных Заказчиком.

**Вариант 3:** компания заключает договор с провайдером на организацию и управление поставками от поставщика до конечного получателя с решением вопросов, касающихся выполнения указанных задач. Договор может охватывать как отдельные логистические операции, так и весь процесс управления товародвижением. При этом компания, передавая ряд производственных функций на аутсорсинг, интегрирует провайдера в той или иной степени в собственную организационную и управленческую систему.

**Вариант 4:** использование провайдеров производственными и торговыми компаниями в настоящее время представляется пока малопривлекательным, так как такая совместная работа требует формирования определенных условий в компании, ее готовности к такому сотрудничеству, сложившихся на практике правил деловых отношений между партнерами по бизнесу, наличие квалифицированных провайдеров и законодательной базы. Прежде всего, должны сформироваться условия, позволяющие решать данные задачи.

Например, при работе с 4PL-провайдером производственная или торговая компания может переложить на него следующие задачи (рис. 3.7):

- управление товарными запасами;
- решение вопросов поставок с поставщиками;
- ведение расчетов с поставщиками за отгружаемые товары;
- управление перевозок и перевалок товаров;
- ведение расчетов с экспедиторскими и другими компаниями, участвующими в логистическом процессе;
- осуществление таможенных платежей и сборов;
- управление складской обработкой товаров;
- управление предпродажной подготовкой товаров;
- управление послепродажным сервисом для клиентов компании;
- взаимодействие со структурными подразделениями компании в части решения вопросов, касающихся организации и управления товародвижением.

Возможно решение и других вопросов в соответствии с договоренностью между партнерами.

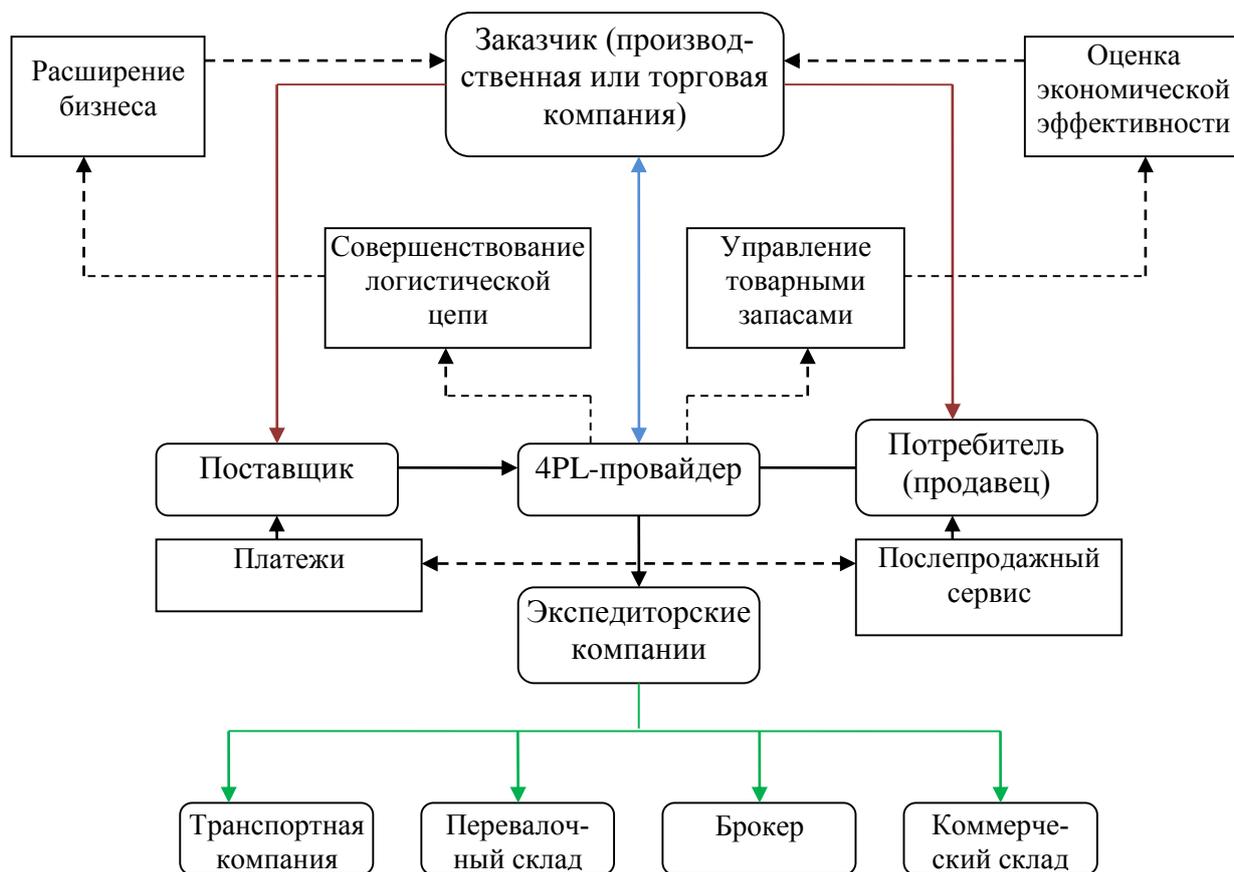


Рисунок 3.7 – Организация логистического процесса: вариант 4

Изучение существующих систем управления в ряде крупных производственных и торговых компаний, которые имеют сети дистрибьюторов, сети магазинов и филиалы в различных регионах нашей страны, показывает, что существующая у них система управления товародвижением и организационная структура компании часто не соответствуют решаемым ею задачам. У многих руководителей компаний отсутствует проработанная стратегия развития бизнеса, а также понимание ими роли и места логистики в деятельности их компании.

Если компания все-таки собирается полностью или частично передать функции управления товародвижением провайдеру, то она должна быть готова к аудиту своей логистической системы и при необходимости к разработке и внедрению более совершенной модели управления товародвижением, более совершенной технологии работы и модернизации склада (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Основные этапы организации внешнего управления потоком движения ТМЦ

Вводить внешнее управление без прохождения всех четырех этапов рискованно, так как в этом случае провайдеру придется в рабочем порядке осуществлять изучение логистической системы Заказчика, разрабатывать наиболее оптимальную модель и пытаться на ходу внедрить ее в существующую систему Заказчика. При этом вместо целенаправленной работы по осуществлению необходимых транспортных и складских операций будут возникать постоянные дискуссии с Заказчиком о том, как у него поставлен процесс и что надо изменить или модернизировать.

При таком подходе штат провайдера, обслуживающий Заказчика, должен быть увеличен для одновременного решения указанных вопросов. Часть сотрудников вынуждена будет заниматься анализом существующей и построением более совершенной логистической модели, а другая часть – осуществлять оперативное управление и решать возникающие текущие вопросы. Также велика вероятность, что вопросы по изменению существующей технологии, выделение дополнительных средств для проведения необходимых изменений могут быть не реализованы, т. к. на проведение

аудита и модернизации требуется достаточно много времени. В первую очередь следует осуществить оценку результатов деятельности провайдера и, в конечном счете, показать Заказчику правильность выбора такой системы управления, ее преимущества и доказать эффективность ее использования. Как правило, Заказчик попытается ввести внешнее управление на какой-то одной части логистического процесса, для того чтобы более детально ознакомиться с таким управлением и с самой Управляющей компанией на практике. Менее болезненно это может произойти при внешнем управлении складскими операциями на объекте Заказчика, затем возможно распространение внешнего управления на систему распределения (дистрибуции), управление товарными запасами и управление поставками от российских производителей. Последними могут быть охвачены международные перевозки и таможенное оформление.

Логистические предприятия, как правило, вклиниваются в единую систему управления заказчика, которая в местах взаимодействия с поставщиком или клиентом почти всегда имеет слабые места, вплоть до системных сбоев. Это может касаться совместного управления или синхронизации процессов между заказчиком и его поставщиком или клиентом. Логистическое же предприятие чаще всего не включается заказчиком в общую сеть. Помощь в этом случае может оказать реализация концепции управления цепочками поставок (SCM), которая все чаще используется в российской практике в крупных торговых сетях и на промышленных предприятиях.

Ключевой предпосылкой для успешного управления такими цепочками поставок является соответствующая информационно-технологическая структура. В последнее десятилетие информационные технологии проникли буквально во все области производственной деятельности России. Начав с систем бухучета, информатизация через планирование потребности в материалах дошла до полного отображения и оптимизации всех процессов на предприятиях и видах транспорта. В связи с этим внутри цепочки поставок возникло множество изолированных друг от друга и несовместимых друг с другом отдельных систем [65]. Решить проблему дезинтеграции на уровне информационных и коммуникационных технологий возможно за счет соединения концепций электронного бизнеса и управления цепочками поставок в электронное управление цепочками поставок (E-SCM). Однако потенциал синхронизации процессов вдоль общей цепочки поставок требует и общего управления, которое способно рассматривать цепочку как единое целое, а отдельное предприятие – как функцию, не требующую оптимизации. Для этого потребуются не только хорошо зарекомендовавшие себя известные логистические предприятия, но и новые, недавно возникшие.

Участникам цепочки поставок сегодня необходимо также разработать новые производственные концепции и интегрировать их в существующие сети. Концепция общего управления как услуга имеет особое значение в тех отраслях, где помехи в критических по времени процессах влекут

за собой дополнительные расходы и где особенно важна синхронизация мощностей, например, при организации перевозок различными видами транспорта. Для управления множеством предприятий и участников транспортного процесса как единой системой необходимо:

- внедрить единую платформу управления;
- определить задачи, права и обязанности единого управления по отношению к самостоятельным в правовом и финансовом отношении партнерским предприятиям, включенным в цепочку поставок.

Так как эту управленческую задачу следует понимать в первую очередь как услугу для партнеров по цепочке поставок, то находится она в компетенции 4PL-провайдера (рис. 3.9).

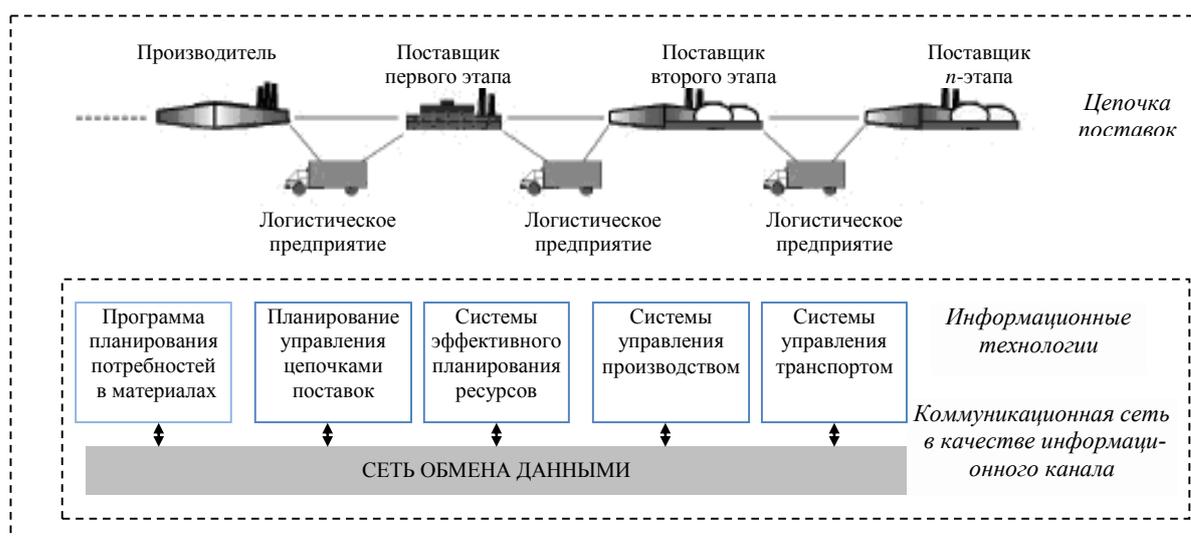


Рисунок 3.9 – Системы информационных технологий в цепочке поставок

Варианты становления 4PL-провайдера рассматривались в п. 2.3.1. Остановимся подробнее на возможностях развития логистических компаний на пути к системным интеграторам.

Наиболее приемлемой является **эволюция логистического провайдера 3-го уровня**. С учетом имеющихся у подобного предприятия опыта и контактов с клиентами это кажется наиболее приемлемым. Зачастую наряду с планированием собственных маршрутов эти предприятия выполняют для своих клиентов такие задачи, как планирование использования транспорта, управление складом и запасами, а также выполняют и другие услуги с образованием добавленной стоимости.

Однако могут возникнуть проблемы с восприятием новой роли таких предприятий у клиентов:

- с одной стороны, у грузоотправителя могут появиться сомнения в беспристрастности логистического предприятия (подразумевается соблазн для 4PL снизить свои собственные постоянные издержки, хотя для всей цепочки поставок это не является необходимостью);

- с другой стороны, информационно-технологическая структура многих потенциальных 3PL логистических предприятий в России сегодня всего

лишь отражает потребности самого логистического предприятия, но не позволяет осуществлять общее управление, даже если есть прекрасно функционирующие интерфейсы для обмена данными с клиентами и субподрядчиками.

Рассмотрим некоторые варианты [66]:

**Вариант 1:** дочерние предприятия производителей конечного продукта, которые раньше предоставляли услуги по перевозке, сразу превращаются в 4PL.

Они осуществляют частичное стратегическое и оперативное управление для своей материнской компании и в определенных случаях полностью берут на себя логистические процессы по снабжению и сбыту, проводя их в несколько этапов.

Они также организуют горизонтальную и вертикальную структуру системы, постоянно оптимизируют процессы, предоставляют информационно-технологические структуры для реализации проводимых процессов и частично интегрируют IT-системы своей материнской компании и системы предшествующих и последующих партнеров по цепочке поставок.

Однако зачастую системы материнских компаний доминируют над системами подобных логистических предприятий, и потому становится невозможно достичь глобальной оптимизации цепочки поставок. Во многих случаях происходит лишь локальная проверка оптимума для проводника цепочки поставок с точки зрения возможности реализации этого оптимума на предшествующем этапе в цепочке. В случае возможности реализации заказ передается на исполнение. Как видно, в этом случае собственно об управлении речь не идет.

**Вариант 2:** еще одна возможность создания 4PL открывается при передаче задач по управлению и координации консалтинговым предприятиям.

Такие предприятия во многих случаях в значительном объеме участвуют в создании стратегической конфигурации цепочки поставок и оказывают поддержку при внедрении и эксплуатации программного обеспечения для SCM. Кроме того, консалтинговые предприятия обладают определенной компетенцией при проведении тендеров и выдаче заказов на логистические услуги для 3PL и IT-провайдеров. Как правило, подобные задачи входят в стандартный пакет услуг, предлагаемых консалтинговым предприятием. Сегодня в России ожидания некоторых логистических операторов от внедрений IT-решений слишком завышены, да и уровень некоторых консалтинговых компаний в области логистики оставляет желать лучшего.

Однако крупные консалтинговые предприятия, работающие в сфере стратегических разработок, часто имеют хорошее представление обо всей цепочке поставок, но слабо ориентируются в бизнес-процессах. Поэтому организовать управление всей цепочкой поставок могут только такие консалтинговые предприятия, которые консультируют своих клиентов на уровне логистических бизнес-процессов и управляют с помощью своих

интерфейсов всеми внутренними процессами. Для этого они должны быть вовлечены в разработку стратегической концепции партнера.

**Вариант 3:** производители программного обеспечения и ИТ-провайдеры также имеют шанс превратиться в 4PL.

Управление цепочкой поставок очень часто требует специфического программного обеспечения с огромным количеством интерфейсов для объединения систем планирования производственных ресурсов партнеров по цепочке. Следовательно, ИТ-провайдеры, казалось бы, имеют самые лучшие предпосылки для того, чтобы решить все вопросы, включая функционирование электронного бизнеса, через портал цепочки поставок. Этот портал через Интернет соединяет всех партнеров с целью реализации физических процессов, что подразумевает также интеграцию логистических предприятий. Такой портал может обеспечивать также необходимую для оптимальной цепочки поставок прозрачность в сети. Но это лишь первый шаг.

Поэтому наряду с вышеперечисленными решениями существует еще вариант совместного предприятия. Для управления всей цепочкой можно подумать о выводе некоторых направлений деятельности из предприятий, уже входящих в существующую цепочку поставок. То есть создаются совместные предприятия либо из ИТ-фирм, либо из консалтинговых предприятий и логистических провайдеров третьего уровня. Остается только выждать, пока потенциальные клиенты не убедятся в независимости дочерних предприятий от материнских в плане специфических планов участия в цепочке поставок и в возможности избежать конфликта интересов.

По условиям кооперации все партнеры по цепочке поставок остаются самостоятельными экономическими единицами, которые должны отчитываться перед различными собственникам и инвесторами. Поэтому необходимо найти решения, которые позволят не только компенсировать потери, но и определить для каждого предприятия долю прибыли, получаемой от единой оптимальной цепочки поставок.

Количественно определить специфический дефицит можно только благодаря высокому уровню прозрачности, на который партнеры по цепочке поставок по определенным причинам пока идти не желают. И проблема эта лишь усложняется с повышением уровня комплексности цепочки создания стоимости.

Новые формы кооперации партнеров по цепочке поставок и произведенных ими услуг вскрывают в конечном счете открывают потенциал снижения затрат, сокращения технологического цикла и повышения уровня обслуживания конечного клиента.

### 3.3 Пример становления и развития 4PL-провайдеров

Рассмотрим процесс становления и развития 4PL-провайдера на примере оптимизации деятельности торговой группы METRO в Германии, которая располагает 1700 торговыми домами с общим оборотом в 27,5 млрд евро в год [14, 59, 60].

Более 8000 поставщиков снабжают филиалы более чем миллионом товарных артикулов, для чего каждый год заключается более 50 млн контрактов на поставки. Это приводило к высокому уровню сложности в цепи поставок – для обеспечения снабжения задействовалось более 1000 выбираемых поставщиками логистических операторов, с которыми группа METRO не имела никаких договорных отношений, а вместе с тем не имела и прямого влияния на цепь поставок. Даже если каждый из 8000 поставщиков группы METRO был убежден в наилучшем решении для своей цепочки поставок – общий неудовлетворительный результат говорил о необходимости пересмотра менеджмента цепей поставок в группе. На рисунке 3.10 схематично представлена логистическая система группы METRO.

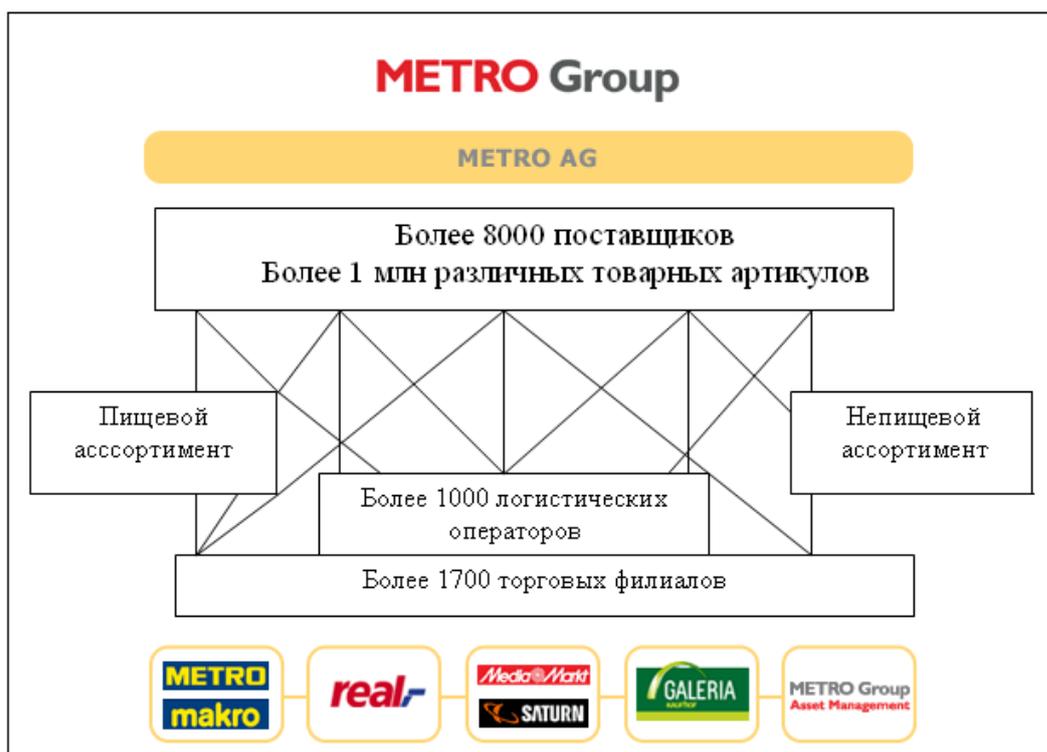


Рисунок 3.10 – Степень сложности логистической системы группы METRO в Германии

Во главе METRO AG стоит стратегическая холдинг-компания менеджмента. Логистическое видение группы METRO опирается на следующие принципы:

- использование концепции SCM;

- передовое обслуживание клиентов;
- конкурентоспособность;
- превосходство в системе поставок и качественном управлении;
- укрепление местных поставщиков;
- развитие национальных инфраструктур.

В 1995 г. для оптимизации логистической деятельности был образован логистический системный центр – «внутренний 4PL-провайдер» – METRO MGL LOGISTIK GmbH (далее MGL), который обладает всеми полномочиями и необходимой информацией для организации логистических систем и процессов.

MGL располагает сегодня всеми данными и полномочиями для организации логистических систем и процессов в цепях поставок группы METRO и является юридически самостоятельным центром прибыли.

Внутренний 4PL-провайдер группы METRO сконцентрировался на проектировании логистических процессов и управлении цепями поставок, а всю оперативную эксплуатацию сети передал в руки квалифицированных логистических операторов. Связь сбытовых линий METRO, а также их отдельных филиалов с поставщиками группы, происходит через центрального посредника MGL (рис. 3.11).

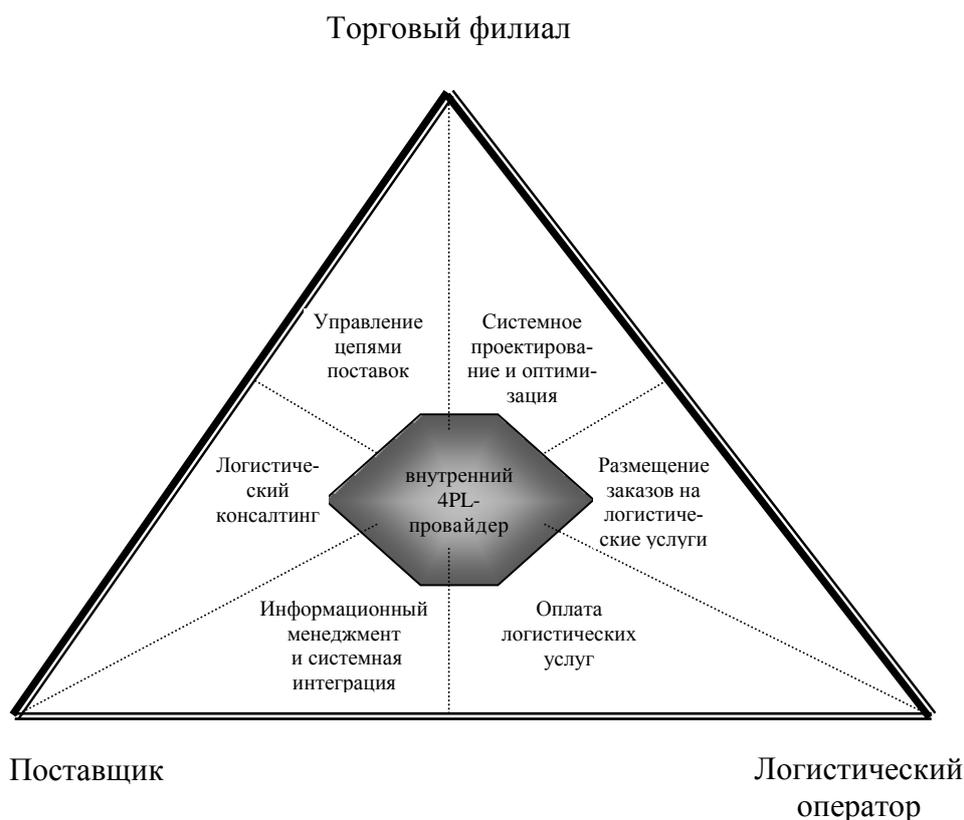


Рисунок 3.11 – Внутренний 4PL-провайдер METRO – MGL

Таким образом, и торговые филиалы, и поставщики избавились от необходимости решать двусторонние проблемы оперативной логистики. При реализации данной концепции необходимо было преодолеть

много сомнений и несовпадений в интересах, причем не только на стороне поставщиков, но и внутри самого концерна METRO. Результат показывает, что концепция 4PL, до сих пор существовавшая больше в теории, может быть с успехом реализована и на практике.

Подавляющая доля товаропотока между поставщиками и филиалами METRO в логистической сети MGL происходит без создания складских запасов через сеть узловых пунктов, выполняющих двойную задачу концентрации и распределения поставок в филиалы. Благодаря применению концепции Cross-Docking, объем складских запасов в системе смог быть снижен до минимально необходимого уровня.

**Cross-Docking** ((англ. *Cross-docking*) – *cross* – «идуший напрямую» и *dock* – «причал, стыковка, соединение») – логистический подход, при котором товары и материалы выгружаются с входящих и загружаются в выходящие с грузового терминала транспортные средства без образования промежуточных складских запасов или лишь с небольшим их уровнем. Данная практика может применяться при необходимости смены транспортного средства, сортировки продукции, предназначенной для разных географических регионов, или объединения поставок из разных источников.

В последнее время операция кросс-докинга приобретает все большую популярность. Это объясняется прежде всего сокращением затрат на 20–30 % при организации складских операций по сравнению с общей суммой затрат, что, в свою очередь, связано с отсутствием зоны хранения. Кросс-докинг также позволяет ускорить доставку товара к конечному потребителю.

В чистой форме кросс-докинговые операции осуществляются напрямую при минимальном уровне складских запасов или совсем без них. На практике реализация данного подхода требует наличия крупных погрузочных участков, где происходит сортировка, объединение и временное хранение входящих грузов до момента формирования исходящей грузовой партии, готовой к отправке. Cross-Docking применяется в целях снижения уровня складских запасов за счет оптимальной организации грузовых потоков между поставщиками и производителями.

Типичным решением Cross-Docking в торговле является определение одного или нескольких логистических пунктов, через которые будет проходить товаропоток. Такие центры Cross-Docking обычно закрепляются за каким-либо торговым предприятием. Обыкновенно торговые предприятия самостоятельно инвестируют в строительство таких терминалов. При этом, если выбранный вариант Cross-Docking предполагает вместо одного центрального склада строительство нескольких региональных терминалов, например, вследствие высокой плотности размещения торговых филиалов и большого объема грузопотока, то архитектор транспортной сети при определении местоположения терминалов должен выбирать между решениями, ориентированными на исходный и

целевой географические регионы. Оба варианта содержат в себе определенные недостатки:

– решение, ориентированное на исходный регион (Cross-Docking вблизи от местоположения поставщиков), ведет к раздроблению грузопотоков, поставляемых как на терминал, так и к каждому торговому филиалу. Число остановок грузовиков у филиалов умножается. Такая модель предполагает наличие достаточно крупных филиалов с ежедневными большими объемами поставок (рис. 3.12);

– решение, ориентированное на целевой регион (Cross-Docking вблизи филиалов), наоборот, вызывает раздробление грузопотока от поставщиков к терминалам. Поставщики при этом должны снабжать большее число терминалов, что в случае некрупных поставщиков приводит к уменьшению объема товарной партии (рис. 3.13).

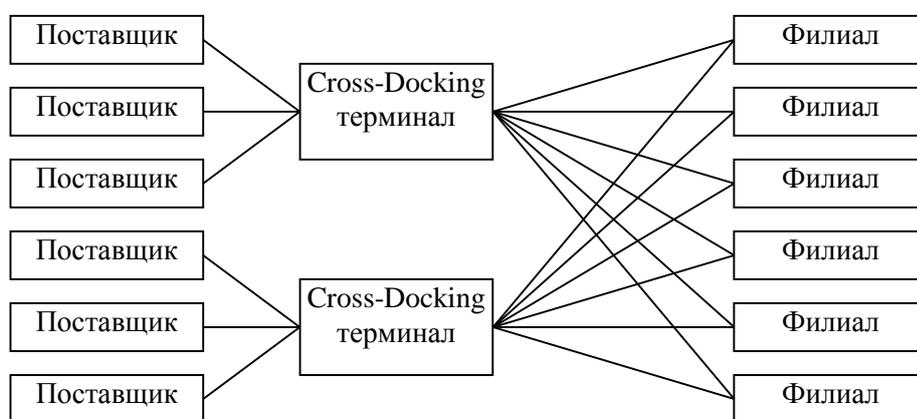


Рисунок 3.12 – Cross-Docking, ориентированный на исходящие грузопотоки

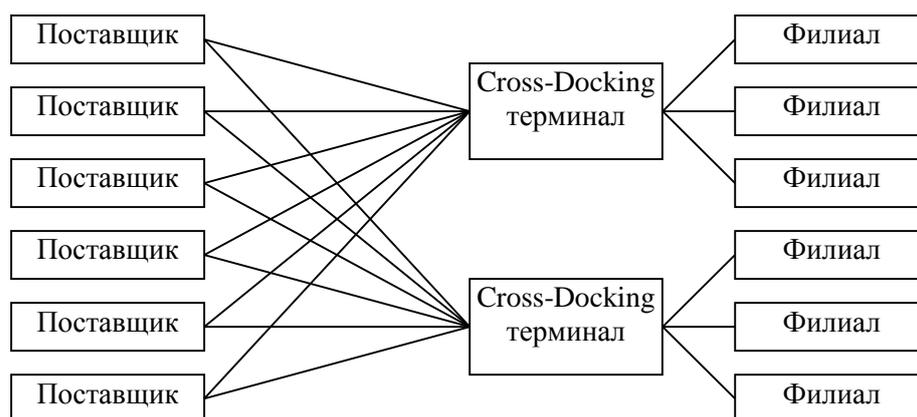


Рисунок 3.13 – Cross-Docking, ориентированный на целевой географический регион

В концепции METRO для организации Cross-Docking применяется значительно больше терминалов, причем классическая дилемма выбора из двух вышеописанных вариантов не стоит перед компанией:

– поставщики с достаточно большим ежедневным объемом от-

грузок могут производить поставки напрямую к распределительным терминалам целевых регионов;

- крупные торговые филиалы могут получать прямые поставки из накопительных терминалов в исходных регионах с большой концентрацией поставщиков;

- для всех промежуточных случаев, например для транспортных сообщений, между поставщиками с небольшими товарными партиями и филиалами с меньшей суточной потребностью, предусмотрена система с двойным преломлением транспортировок.

Таким образом, в исходных географических регионах происходит уплотнение товарных партий от различных поставщиков в основные грузопотоки между терминалами, а в терминалах целевых регионов уплотняется поток из товаров от поставщиков из разных исходных регионов в грузопотоки к различным торговым филиалам. При таком подходе в одной транспортной системе содержится три возможных варианта перевозок. На рисунке 3.14 схематично представлены различные транспортные комбинации в системе MGL.

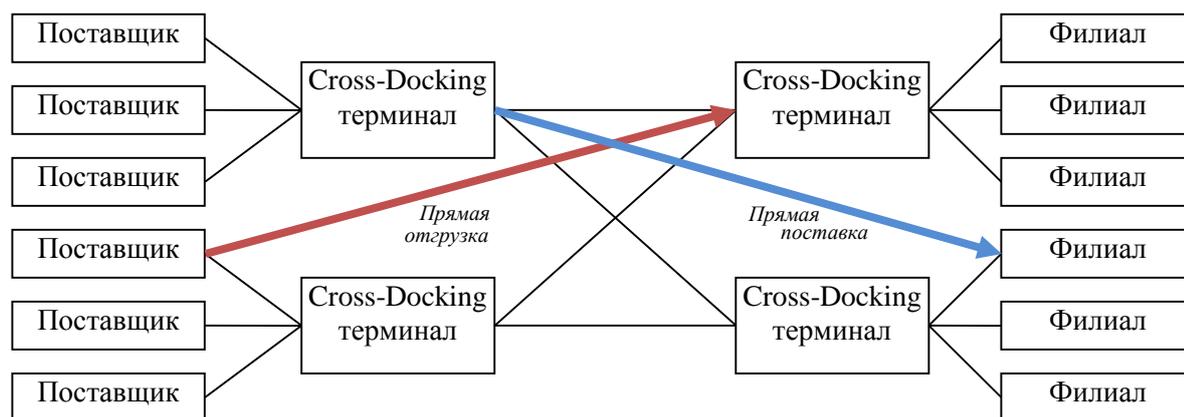


Рисунок 3.14 – Cross-Docking в системе MGL

Логистическая сеть MGL объединяет только в Германии около 4000 поставщиков с более чем 1700 филиалами. При таком многообразии вариантов организации транспортной сети инвестиций в строительство собственных терминалов в концепции METRO не предусмотрено. В системе используются существующие сети вовлеченных логистических операторов с множеством узловых пунктов во всех регионах. Открытость этих сетей для других освобождает компанию от необходимости постоянного поддержания нужного объема грузопотока для обеспечения функциональности системы.

MGL забирает часть товаров у производителя и управляет им в масштабах Германии в течение 24 ч. Промежуточное складирование отсутствует. Благодаря этому сокращается складской запас на рынках, а также вместе с тем связанные издержки.

Программа логистики ввела MGL также успешно в Китае. Наряду с более высокой экономичностью логистика приобретения MGL предлагает также многочисленные преимущества:

- более незначительный километраж за транспортируемую тонну;
- более полное использование вместимости и грузоподъемности подвижных единиц;
- минимизация холостых пробегов.

Для успешной реализации концепции MGL необходимо было заменить разрозненную распределительную логистику поставщиков на интегрированную логистику снабжения, предоставляемую оператором MGL. При этом важным условием стало гарантирование всем поставщикам, что при передаче логистики MGL их логистические расходы не возрастут. В рамках совместных переговоров были согласованы фактические логистические расходы поставщиков и определен «эквивалент издержек». С момента передачи координации логистики в руки MGL этот эквивалент возмещается поставщиками, а MGL в свою очередь в тесном сотрудничестве с задействованными логистическими операторами осуществляет планирование и управление перевозками от поставщиков до отдельных филиалов METRO.

Для обеспечения эффективности оперативной логистики совместно с логистическими операторами и поставщиками были разработаны «правила игры», охватывающие организационные и информационно-технологические аспекты процессов. К организационным условиям относятся, например, визирование товара поставщиками в надлежащий срок или соблюдение определенных правил упаковки, значительно снижающих повреждение груза при перевозке и позволяющих оптимизировать загрузку транспортных средств.

Путем постоянного контроля за соблюдением этих правил и совместных усилий по оптимизации логистики был запущен непрерывный процесс усовершенствований, который также нередко стимулировал рост качества логистических процессов у поставщиков. Полученный в результате опыт был перенесен некоторыми поставщиками на своих клиентов, улучшив, таким образом, качество логистического сервиса в имеющихся у них распределительных системах. Параллельно за счет применения вышеописанных «правил игры» смогли быть снижены административные издержки поставщиков, например, доля расходов, связанных с предъявлением рекламаций экспедиторам, сократилась на 10–25 %.

Успешное применение описанной логистической модели MGL потребовало помимо создания эффективной и гибкой сетевой структуры, также и реорганизацию процессов в логистической системе – сетевой структуре цепей поставок. Под архитектурой процессов понимается в данном случае планирование и регулирование информационных, товарных и финансовых потоков между и внутри отдельных узловых пунктов сети MGL.

Проводя реорганизацию логистических процессов, необходимо было прежде всего назначить «владельцев процессов», т. е. определить ответственных за их планирование и регулирование. При этом можно было выделить два типа процессов:

- процессы, существовавшие до появления MGL и не модифицируемые по содержанию и субъектам ответственности. К этой категории процессов относится, например, процесс оперативного управления движением более 1 млн отдельных товаров из широкого ассортимента группы METRO. Решения об объемах и сроках поставок принимаются менеджерами отдельных филиалов с помощью использования эффективных систем управления товарными запасами. За счет этого всевозможные специфические ноу-хау работников METRO, связанные с клиентами, сбытовыми линиями и товарными группами, наилучшим образом вливаются в общий процесс оперативного управления;

- логистические процессы, существовавшие до MGL и требующие реорганизации в отношении их содержания и субъектов ответственности для эффективной реализации концепции MGL. Процесс обработки информации о возможном ущербе при осуществлении логистических операций представляет собой наиболее наглядный пример и требует отдельного рассмотрения. До образования 4PL-провайдера коммуникация торговых филиалов с логистическими операторами и поставщиками, применяющими каждый свои формуляры и сильно различающимися по скорости устранения ущерба, происходила традиционным путем (например, по телефону, факсу или обычной почтой). Разнородные и длительные процессы, высокие административные издержки и многократное начинание одних и тех же процессов были обычным делом.

Для оптимизации такого неудовлетворительного положения в MGL был образован центр по обработке и ликвидации ущерба, выступающий посредником между филиалом, логистическим оператором и поставщиком и полностью координирующий и отвечающий за процесс оценки и ликвидации ущерба. Благодаря этому у филиалов, поставщиков и логистических операторов появилась возможность обращаться к одному центральному контактному лицу.

Применение концепции «внутреннего 4PL-провайдера» дало также следующие положительные экологические результаты, а именно:

- значительно снизились транспортные издержки на тонну продукции;
- была обеспечена почти полная загрузка транспортных средств;
- отсутствие порожних рейсов;
- заметно снизилось время простоя транспортных средств.

Глобализационные процессы в мировой экономике ведут к необходимости глобального управления логистическими системами. Некоторые эксперты видят будущее логистики в объединении отдельных самоуправляемых сетей, образующих вместе глобальную логистическую систему. Данные тенденции делают необходимым появление глобальных логисти-

ческих контрагентов – 4PL-провайдеров, способных оптимально настроить и управлять логистическими процессами на межорганизационном уровне цепей поставок, способствуя тем самым минимизации производственных, экономических и экологических нагрузок. Переходным вариантом становится создание или переориентирование существующих дочерних компаний на новый вид логистической деятельности, с передачей им всех необходимых полномочий для осуществления 4PL-менеджмента. Таким образом, управление своими цепями поставок осуществляют сами предприятия-партнеры при помощи «внутреннего 4PL-провайдера».

### **Вопросы для контроля и обсуждения**

- 1 Перечислите особенности развития российского рынка логистических услуг.
- 2 Какие негативные факторы препятствуют развитию рынка транспортно-логистических услуг в России?
- 3 Перечислите возможные варианты развития логистических компаний на пути к системным интеграторам.

## 4 ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПРОВАЙДЕР В ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ

### 4.1 Услуги логистического провайдера в транспортной системе

К основным услугам логистических провайдеров в транспортной системе относятся:

#### 1 Перевозки грузов железнодорожным видом транспорта, железнодорожное экспедирование различных видов грузов.

В России на сегодняшний день работают около 2500 компаний – операторов железнодорожных перевозок. В перспективе ожидается дальнейшее увеличение доли частных операторов в общем объеме перевозок железнодорожным транспортом.

К наиболее крупным перевозчикам в сфере железнодорожного транспорта относятся ОАО «РЖД» и основанные в результате реформирования ОАО «РЖД» дочерние компании, например АО «Первая грузовая компания» (АО «ПГК»). Так АО «ПГК», основанная в 2007 году (26 июля 2007 г. регистрация ОАО «ПГК»), предоставляет услуги по транспортировке грузов, в том числе: круглосуточное диспетчерское наблюдение, экспедирование и контроль грузов в железнодорожном и мультимодальном сообщениях, тарифообразование, маркетинговое и юридическое сопровождение проектов. В настоящее время в собственности АО «ПГК» – свыше 200 000 единиц подвижного состава разного типа (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Вагонный парк в собственности АО «Первой грузовой компании» в 2015 г.

Род вагона	Количество, тыс. ваг.
Цистерны	31,2
Полувагоны	82,0
Платформы	4,9
Крытые вагоны	16,1
Специализированные вагоны	12,4
Итого	146,6

Источник: АО «ПГК»  
<http://www.pgkweb.ru/upload/iblock/0a5/0a5a799a27850409c9bdf22111f95c60.pdf>

Доля компании в структуре вагонного парка РФ составляет 21 %. Поскольку ОАО «РЖД» является естественной монополией с регулируемым государством тарифами, оно не может конкурировать на равных с другими собственниками подвижного состава. В 2007 году объем перевозок грузов в частном подвижном составе достиг уровня 527 млн тонн, при этом доля перевозок приватным парком составила 35,3 % и возросла по

сравнению с 2006 годом на 3,1 %. ПГК была создана именно с целью преодолеть подобные негативные тенденции, обеспечить конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность грузовых перевозок, и как следствие – получить дополнительные средства на обновление парка подвижного состава и финансирование инфраструктуры. Вагонный парк передается в ведение ПГК постепенно. С целью недопущения нарушения перевозочного процесса и необходимостью наработки ПГК хозяйственных связей и собственной клиентской базы часть вагонов остается в пользовании РЖД. С 2011 года ПГК входит в UCL Rail – железнодорожный дивизион международной транспортной группы UCL Holding, включающей также стивидорный бизнес в портах на Северо-Западе и Юге страны (UCL Port), судоходные и судостроительные компании (VBTH) и логистические активы.

В состав UCL Rail входит ООО «Независимая транспортная компания» (НТК, владеет 100 % акций АО «Первая Грузовая Компания»), ОАО «НТК-Вагон», а также вагоноремонтное депо «Грязи» (совместное предприятие с ОАО «РЖД»).

В 2012 году осуществлена операционная интеграция ПГК с НТК, прежде обслуживающей транспортные потребности российского промышленного гиганта – группы НЛМК. Объединение двух игроков и переход вагонного парка НТК в управление ПГК привели к синергетическому эффекту от соединения крупнейшего вагонного парка с лучшими бизнес-практиками в сфере операционной эффективности и клиентского сервиса.

В 2013 году ПГК укрепила ведущие позиции в области обслуживания лидеров российской экономики, заключив долгосрочный сервисный контракт с группой компаний «Северсталь». В соответствии с текущими бизнес-целями компания начала внедрение принципов бережливого производства для оптимизации бизнес-процессов и сокращения издержек.

В июле 2014 года Общее собрание акционеров ПГК приняло решение о реорганизации ПГК в форме присоединения к ОАО «Независимая транспортная компания» (НТК) с передачей НТК всего имущества, прав и обязательств ПГК. Консолидация управленческих функций в одном юридическом лице осуществляется с целью упрощения организационной структуры, повышения операционной управляемости, снижения административных затрат, а также повышения инвестиционной привлекательности объединенной компании [55].

26 августа 2010 года советом директоров ОАО «РЖД» было принято решение о создании дочернего открытого акционерного общества в сфере грузовых перевозок ОАО «Вторая грузовая компания» (ОАО «ВГК») в соответствии с решением Правительства Российской Федерации о необходимости создания равных условий на рынке предоставления грузовых вагонов под перевозку и необходимости дальнейшего реформирования операторского сегмента. 13 ноября 2012 г. ОАО «Вторая грузовая компания» переименовано в ОАО «Федеральная грузовая компания». 07 ноября 2014 г. был закреплен в Уставе статус как непубличного акционерного

общества путем переименования в акционерное общество «Федеральная грузовая компания» (АО «ФГК»). В 2017 общий вагонный парк АО «ФГК» насчитывает 162 тыс. ед. подвижного состава.

Структура вагонного парка АО «ФГК»:

- полувагоны – 123 тыс. ед.,
- крытые вагоны – 14,9 тыс. ед.,
- платформы – 8,8 тыс. ед.,
- цистерны – 15,6 тыс. ед.

По итогам производственной деятельности за 2016 год общий объем перевезенных АО «ФГК» грузов составил 187 млн тонн, что на 13 % превышает показатели 2015 года. Общий грузооборот вагонов АО «ФГК» достиг 372 млрд ткм (+17 % к уровню 2015 года), объем среднесуточной погрузки составил около 8 тыс. ед. подвижного состава (+12 %) [43].

При осуществлении железнодорожных перевозок может предоставляться комплекс услуг, в том числе:

- ведение договорной работы. Для обеспечения надежности, бесперебойности и своевременности доставки груза по железным дорогам логистические компании заключают прямые договора с ЦФТО ОАО «Российские железные дороги» и региональными филиалами ОАО «РЖД», а также с железными дорогами зарубежных стран;

- обеспечение подвижным составом любых типов, включая специализированный подвижной состав, например: вагоны для перевозки жидких битумов, продукции химической промышленности, строительных материалов и других грузов. При этом компания может использовать собственный и арендованный подвижной состав;

- привлечение к перевозкам продукции российских производителей подвижной состав ОАО «РЖД», железнодорожных администраций иностранных государств, частных владельцев подвижного состава и собственный железнодорожный состав;

- обеспечение в оперативном режиме содействия в согласовании планов перевозок как внутрироссийских, так и экспортных: через российские порты и сухопутные пограничные переходы;

- обеспечение своевременной оплаты тарифов за железнодорожные перевозки;

- обеспечение контроля перевозок на всем пути следования;

- корректировка времени доставки грузовой партии в соответствии с интересами клиента (например, подачи в порт к подходу судна);

- обеспечение приёмки-подачи подвижного состава в портах;

- координация с грузополучателями подхода вагонов на станции выгрузки: данная процедура особенно важна в случае отправок на экспорт через российские порты, так как это позволяет осуществить выгрузку продукта и последующую погрузку его на судно в запланированные сроки;

- обеспечение взаимодействия с Федеральной службой по тарифам РФ и ОАО «РЖД» в вопросах обоснования и получения специальных ста-

вок железнодорожного тарифа при экспортных перевозках, а также с железнодорожными администрациями иностранных государств при транзитных перевозках.

В режиме реального времени крупные логистические компании взаимодействуют с:

- Центром управления перевозками ОАО «РЖД»;
- Дорожными логистическими центрами железных дорог;
- диспетчерскими аппаратами грузоотправителей;
- диспетчерскими аппаратами грузополучателей.

АО «РЖД Логистика» создано в 2010 году в рамках развития логистического направления бизнеса холдинга «РЖД». Компания обеспечивает современный, высокотехнологичный и надежный сервис перевозки, хранения и экспедирования груза по всему миру, занимается организацией цепей поставок и комплексным логистическим обслуживанием промышленных предприятий. Основная цель ее создания – повысить привлекательность перевозки по железной дороге и получить дополнительную прибыль, оказывая услуги по схеме «от двери до двери».

«РЖД Логистика» работает в качестве сетевой логистической компании формата 3PL, оказывая комплекс услуг по доставке грузов не только железной дорогой, но и автотранспортом, включая адресное хранение, управление заказами, транспортно-экспедиторское, терминально-складское, таможенно-брокерское обслуживание. Основные ключевые компетенции компании представлены на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 – Основные ключевые компетенции компании АО «РЖД Логистика»

Сервис «РЖД Экспресс» – еще одно из перспективных направлений деятельности компании АО «РЖД Логистика». Реализация данного проек-

та осуществляется на рынке перевозок мелких и сборных партий грузов. Преимущество данной услуги заключается в том, что она способна оказывать серьезную конкуренцию на рынке транспортных услуг, прежде всего автомобильному транспорту, т.е. производить захват доли перевозимых грузов на конкурентном рынке. В связи с серьезным падением объема автотransпортов в 2015 году железнодорожный транспорт усилил свою долю по сборным грузам. На железнодорожные перевозки сборных грузов пришлось около 23 % от стоимостного объема рынка.

Доля рынка АО «РЖД Логистики» в сегменте перевозок сборных грузов оценивается в 3,6 %. В основе разработанных логистических решений сервиса «РЖД Экспресс» лежит комплекс операций: прием груза у клиента, оформление документов, консолидация грузов на складе отправления, сортировка по направлениям, упаковка и организация доставки в пункт назначения наиболее подходящим видом транспорта.

Чтобы успешно конкурировать с автомобильным транспортом в этом направлении, необходимо предоставлять комплексный портфель услуг по грузоперевозке. Данные услуги должны иметь широкую диверсификацию, т.е. по желанию клиента нужные услуги должны добавляться в пакет, а ненужные – удаляться. Разумеется, оказание услуг в этом сегменте должно сопровождаться грамотной диверсифицированной ценовой политикой, высоким качеством и скоростью исполнения всех работ. Услуги по перевозке сборных грузов включают в себя терминально-складскую обработку, магистральные перевозки, помощь в распределении грузопотоков в пункте назначения. По желанию клиента предоставляются номенклатурная приемка, переупаковка, маркировка, а также страхование грузов. В соответствии с требованиями рыночной ситуации сроки доставки сокращаются за счет перевозок в составе ускоренных контейнерных поездов на расстояния свыше 3000 км. На расстояния до 3000 км возможна перевозка автотранспортом. В 2015 году было перевезено свыше 100 тысяч тонн грузов, а количество заказов увеличилось вдвое. Совместно с ФГУП «Почта России» «РЖД Логистика» прорабатывает варианты перевозок почтовых отправлений из Китая в Россию и обратно железнодорожным транспортом. Проект обладает большими перспективами с учетом развития рынка электронной коммерции.

Компания ведет активную работу по привлечению новых клиентов к сервису. Ряд крупных торговых сетей являются партнерами «РЖД Логистики», среди которых «Спортмастер», «Техносила» и др. Особо важную роль в развитии компании играют соглашения с «Почтой России», «Трансконтейнером», авиакомпанией «Волга-Днепр», ЦФТО РЖД и многими другими. Сервисом РЖД Экспресс пользуются крупнейшие логистические операторы, такие как DHL, UPS и др.

Компанией был создан специальный отдел продаж и телемаркетинга с целью поиска новых клиентов, сбора статистических данных и аналитики. Для приема заявок работает современный call-центр. Вести клиентскую базу данных компании помогает современная CRM-система. Одним из

преимуществ компании является работа мобильного приложения «РЖД Экспресс» на мобильной платформе IOS и Android.

Мультимодальные транзитные перевозки – еще одно перспективное направление развития деятельности «РЖД Логистики». Развитие данных грузоперевозок связано с выгодным географическим положением нашей страны, объединяющей крупнейшие рынки Европы и Китая. Сегодня компания активно участвует в организации и продвижении целого ряда транзитных маршрутов, используя свои зависимые и дочерние общества. Эти маршруты пользуются высоким спросом среди клиентов азиатского региона, прежде всего Китая и Кореи, и ведущих европейских стран.

«РЖД Логистика» продолжает развивать контейнерный транзит между Китаем и Европой по железной дороге. Сегодня контейнерные поезда, в том числе с использованием рефрижераторов, отправляются из шести провинций Китая практически ежедневно. Поезда отправляются по жесткому графику и строго соблюдают время транзита. На базе регулярных транзитных поездов также были запущены регулярные импортные отправки в крупные города России с фиксированными сроками доставки.

Сегодня «РЖД Логистика» организует регулярные транзитные контейнерные поезда по 27 маршрутам на направлениях Китай-Европа-Китай. Основа успешного развития данного направления – сервис «от двери до двери» с гарантией минимальных сроков доставки груза и его полной сохранности. Высокая скорость и точное время доставки очень ценятся клиентами, перевозящими дорогостоящие грузы, такие как электроника и автомобильные комплектующие. Кроме того, перевозки осуществляются в интересах компаний-производителей одежды, строительных материалов, товаров для дома, которым важно оперативно реагировать на изменение предпочтений потребителей и быстро обновлять ассортимент продукции.

При содействии партнеров компании «РЖД Логистика» были организованы обратные поезда из Европы в Китай. За счет снижения порожних пробегов вагонов удалось значительно оптимизировать грузоперевозки в этом направлении, при этом существенно снизить стоимость транспортировки и увеличить количество транзитных контейнерных перевозок.

Доля АО «РЖД Логистика» и его дочерних и зависимых обществ, а также ПАО «ТрансКонтейнер» в 2015 году в сегменте железнодорожного транзита Европа-Китай-Европа составила 97 %. «РЖД Логистика» организовала свыше 1000 контейнерных поездов на маршруте Китай – Европа – Китай. Выручка по направлению за 2015 год без учета доходов, полученных за счет роста курса валюты, составила 3870 млн рублей, что на 2273 млн рублей выше бюджетного уровня (+142 %). Операционный доход по данному направлению составил 412 %.

Основная задача для развития этого сегмента рынка – привлекать грузовые потоки стран Азии и Европы в транзитные коридоры нашей страны. «РЖД Логистика» активно занимается решением данного вопроса посредством работы своих дочерних компаний и совместных предприятий на территории стран Европы и Китая.

Развитие данного сегмента является очень важным для компании, поскольку поток перевозимых транзитных грузов стабильно возрастает, а азиатский рынок показывает продолжительный рост.

На рисунке 4.2 отражены перспективы развития транзитных перевозок через территорию России.



Рисунок 4.2 – Перспективы развития транзитных перевозок

Аналитики прогнозируют поступательный рост объема грузоперевозок между Евросоюзом и Китаем, а также доли железнодорожного транзита через территорию России.

### **1 Международные морские и речные перевозки.**

Выполняются следующие услуги:

- фрахтование, в том числе предоставление информации и описание тенденций по фрахтовому рынку, включающей:
  - текущую (ежемесячную и ежедекадную) информацию по фрахтовым ставкам транспортировки различных грузов;
  - тенденции изменения фрахтовых ставок транспортировки по основным (ключевым) грузам и по основным направлениям в целом;
  - тенденции изменения фрахтовых ставок транспортировки по определенным грузам и по конкретным направлениям с учетом или без учета специальных условий;
  - анализ эффективности существующих и расчет и определение оптимальных маршрутов транспортировки грузов;
  - страхование ответственности фрахтователей;
- брокерские и посреднические операции в области использования собственного и арендуемого флота;

– оказание услуг по судовому агентированию, страхованию грузов, портовому экспедированию, а также перевозке негабаритных и тяжеловесных грузов.

Кроме того осуществляется:

- анализ конъюнктуры рынка;
- расчет демареджа;
- рекомендации по подготовке чартеров;
- юридическое и документарное сопровождение фрахтовых сделок.

## 2 Контейнерные перевозки:

– организация контейнерных перевозок экспортных, импортных и транзитных грузов с использованием всех видов транспорта – морского, автомобильного и железнодорожного, включая перевозки «от двери до двери» в различных видах контейнеров;

– услуги по перетарке, хранению грузов в контейнерах и на таможенных складах, хранению грузов в рефрижераторных контейнерах, консолидации грузовых партий, отгрузке по железной дороге контейнерных партий и формированию контейнерных поездов.

При этом компании могут иметь собственные контейнерные депо, склады, портовые терминалы. На рисунке 4.3 представлены компании-лидеры мирового рынка экспедирования контейнерных перевозок.

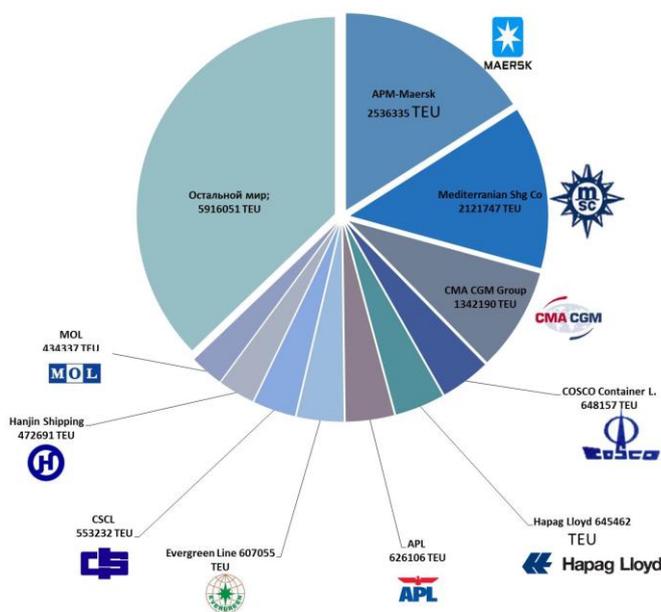


Рисунок 4.3 – Компании-лидеры мирового рынка экспедирования контейнерных перевозок, 2015 г.

**3 Авиаперевозки грузов**, в том числе авиагрузоперевозки внутри России и экспортные грузовые авиаперевозки из России и зарубежных стран. При этом компании заключают агентские договора с авиакомпания-

ми. Большую долю (80 %) на мировом рынке экспедирования грузовых авиаперевозок занимают 3PL-провайдеры. Динамика объема мирового рынка экспедирования грузовых авиаперевозок представлена на рис. 4.4.



Рисунок 4.4 – Объем грузоперевозок и грузооборота воздушным транспортом РФ, 2008–2013 гг., тыс. т, млн т-км

**5 Интермодальные и мультимодальные перевозки**, включая доставку грузов на условиях «от двери до двери» с полным контролем над всеми этапами транспортировки на суше, в порту и в море. Разработка оптимальных схем движения груза в международном и внутреннем сообщениях и при перевозке несколькими видами транспорта. Как правило, использование собственного флота и подвижного состава позволяют компаниям выстраивать самые рациональные логистические цепочки. **Мультимодальными** (от англ. *multi* – много и *mode* – вид) в зарубежной терминологии называют перевозки грузов с использованием различных видов транспорта – в отличие от унимодальных (*uni* – один) перевозок. В отечественной терминологии доставка груза несколькими видами транспорта называется перевозкой в смешанном сообщении [21].

При осуществлении мультимодальной перевозки в логистическую цепь доставки включаются следующие субъекты отношений:

«*товаропроизводитель–поставщик–перевозчик–экспедитор–покупатель*».

В последнее время мультимодальные перевозки получают новое содержание. Прежде всего это связано с переходом к интегрированным системам доставки в ответ на глобализацию экономики. Так, традиционные экспедиторы уступают свои позиции *операторам мультимодальной перевозки*, у которых шире сфера деятельности, больше ответственности, прав и экономических возможностей. Клиенту такие отношения также выгодны, так как он имеет дело с одним лицом, упрощаются процедуры по организации перевозки и оформлению документации, сокращается время оборота его капитала. Оператор мультимодальной перевозки заключает соглашения с фактическими перевозчиками и рассчитывается с ними за выполнен-

ную работу в соответствии с их вкладом. Условия мультимодальной перевозки и ответственность сторон предусматриваются договором мультимодальной перевозки. Типовой образец договора мультимодальной перевозки (коносамента) разработан в 1970 г. Международной Федерацией экспедиторских ассоциаций (ФИАТА). В 1977 г. Международной торговой палатой утверждена типовая проформа документа мультимодальной перевозки КОМИДОК. Ряд крупных операторов мультимодальных перевозок используют собственные проформы на основе коносамента морской перевозки. Обязанности продавца и покупателя по доставке товара, а также момент перехода риска, случайной гибели или повреждения товара с продавца на покупателя устанавливаются базисными условиями поставки «Инкотермс-2000».

## **6 Контрактная и проектная логистика по обслуживанию предприятий регионов**

Наиболее популярные варианты взаимовыгодного сотрудничества, которые могут быть:

- создание совместного предприятия, в которое компания готова вкладывать денежные средства, наработанный опыт, знания и инфраструктуру;
- прямой выкуп логистического подразделения и транспортной инфраструктуры заказчика;
- финансирование транспортной инфраструктуры без перехода права собственности на возвратной основе;
- построение логистической цепочки с «нуля» по техническим условиям, согласованным с партнерами.

Динамика объема мирового рынка контрактной логистики представлена на рис. 4.5.

Рынок контрактной логистики представляют десятки тысяч специализированных компаний, при этом доля 5 крупнейших не превышает в общем объеме продаж 12 %.

Отечественные компании также предлагают услуги контрактной логистики. Так, например, компании Группы «Совфрайт» обслуживают нефтеперерабатывающие заводы, металлургические компании, предприятия стекольной промышленности, химические и добывающие предприятия. Акционерное общество «Совфрайт» было образовано в 1929 году по решению Совета труда и обороны СССР. В течение нескольких десятков лет компания обладала монопольным правом на фрахтование иностранного и отечественного тоннажа, агентирование судов в портах СССР и за границей.



Рисунок 4.5 – Динамика объема мирового рынка контрактной логистики

В настоящее время ОАО «Совфрахт» является головной компанией независимой Группы транспортных компаний «Совфрахт-Совмортранс». Транспортно-экспедиционная деятельность группы включает доставку и обработку грузов в России и за ее пределами следующими видами транспорта: морской, железнодорожный, автомобильный. Развитая сеть филиалов и региональных представительств на всех железных дорогах, во всех значимых портах России, СНГ и Прибалтики позволяет Группе компаний «Совфрахт-Совмортранс» разрабатывать самые рациональные схемы движения грузов и оказывать высокотехнологичные логистические услуги, используя собственный и арендованный подвижной состав.

#### 4.2 Порядок предоставления услуг экспедиторской компании

Экспедиторская деятельность является важнейшей составной частью также и транспортного комплекса Российской Федерации. Экспедирование стало рыночно ориентированной отраслью экономики страны. С ее участием в России ежегодно обрабатывается почти 3,7 млрд тонн грузов, перевозимых всеми (кроме трубопроводного) видами транспорта.

В отечественных морских портах переваливается более 400 млн тонн грузов в год, в речных – свыше 170 млн. Экспедиторы обрабатывают почти 30 млн тонн грузов, перевозимых автомобильным транспортом в международном сообщении, все экспортные и импортные – по железной дороге; плюс 22 млн тонн транзитных грузов, доставляемых этим видом транспорта в большегрузных контейнерах. Практически весь внешнеторговый оборот России, а это почти 400 млрд долл, обрабатывается экспедиторами. В 2005 году транспортно-экспедиционный комплекс РФ обеспечил поступление в страну доходов от экспорта своих услуг почти на 7 млрд долл.

При этом российские экспедиторы прилагают значительные усилия по снижению доли транспортно-экспедиторских издержек в себестоимости товаров, добиваясь таким образом повышение конкурентоспособности отечественной продукции.

Рассмотрим порядок предоставления услуг экспедиторской компанией [9]. В общем случае, когда грузовладелец впервые обращается к данному экспедитору, заключению договора транспортной экспедиции предшествует запрос потенциальных клиентов о возможностях транспортно-экспедиционной компании по выполнению доставки груза, его экспедированию и стоимости этих услуг. Обычно запрос выполняют посредством телефона или факсимильной связи.

*Например: Клиент в лице генерального директора ОАО ПК «Балтика филиал Балтика-Ростов» обращается к оператору экспедиционной фирмы «Ритм-21» по поводу расчета стоимости перевозки одного собственного вагона отправлением со станции Ростов-Западный, назначением на станцию Туркменбаши-1 Туркменской железной дороги. Перевозимый груз – пиво в кегах.*

Обычно запрос выполняется клиентом по телефонной связи, электронной почте или Интернету. Большинство крупных экспедиционных фирм имеют свою страничку в Интернете. Клиенту дают общую информацию о требуемых услугах: имеет ли выход именно в эту страну, какие именно услуги предоставляют – по оформлению перевозочных документов, таможенных формальностей на пограничных пунктах и т. д.

Получив запрос клиента на котировку ставок, экспедитор готовит коммерческое предложение. В случае устного запроса ответ о котировках ставок дается по телефону. На письменные запросы даются только письменные ответы, что соответствует одному из требований, предъявляемых к транспортно-экспедиционным услугам – этичности обслуживания клиента. Ставка может носить приблизительный характер, т. к. существует временной разрыв между запросом и готовностью груза к отгрузке. В этом случае используются тарифы, установленные перевозчиком 2–3 месяца назад, с оговоркой об их возможном изменении. При расчете ставок для конкретных договоров составляется конъюнктурный лист на основе текущих тарифов, где по каждому грузу, виду отправок даются перевозные платежи и итог. Письменные ответы оформляются на бланках компании, визируются в отделе маркетинга и отсылаются клиентам.

В случае согласия и готовности клиента рассмотреть вопрос заключения договора на перевозку и экспедировании ему высылается типовая форма заявки организации на транспортно-экспедиционное обслуживание. Пример заявки приведен на рис. 4.6.

**ООО «РИТМ-21»**  
**Генеральному директору**  
**Минуллину Р.Г.**

« 19 » сентября 2016 г.

Наименование заказчика: ОАО ПК «Балтика» – филиал Балтика-Ростов, зам. директора по организации перевозок Фролов Денис Иванович

ИНН 6345527762 КПП 120000076

Адрес юридический: 344023, Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 78

Фактический 344023, Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 78

Контактный тел (факс): (863)2-92-14-20

### **З А Я В К А**

**Просим произвести расчет ставки или выставить счет**

(подчеркнуть нужное)

На перевозку по территории(ям) РФ, Туркмении

В октябре месяце 2016 г.

Станция отправления: Ростов-Западный

Отправитель: ОАО «Балтика», филиал Балтика-Ростов

Страна / станция назначения: Туркменбаши -1

Получатель: ИП Еди Хазына

Плательщик: Балтика

Род груза: пиво, металлические кеги

Количество вагонов(контейнеров): 1 Вес в вагоне 67

Принадлежность подвижного состава собственный

**М.П.**

\_\_\_\_\_ **подпись**

Рисунок 4.6 – Форма заявки на ТЭО

В заявке должны быть отображены следующие данные:

- полное наименование организации – заказчика услуг, должность, Ф.И.О. лица, которое будет подписывать договор;
- наименование груза;
- вид упаковки груза;
- транспортные характеристики и количество груза по данному договору;
- маршрут перевозки;

- наименование услуг, в которых нуждается заказчик;
- особые требования и условия перевозки (ограничения по выбору транспортных средств, условия погрузки, наиболее поздняя дата отгрузки и т. д.).

Последние два пункта отображаются в заявке в случае предоставления транспортно-экспедиционной компанией комплекса услуг. Однако в настоящее время большинство экспедиторских компаний в основном оказывают только отдельные услуги, за которыми клиент и обращается.

После принятия заявки клиент и экспедитор составляют договор транспортной экспедиции.

Договор транспортной экспедиции – определяет правовые отношения между клиентами (грузоотправителем или грузополучателем) и экспедитором. Если в качестве клиента выступает перевозчик, то между ним и агентом заключается договор транспортного агентирования.

Существует два вида договора:

- договор-поручение, согласно которому экспедитор от имени и за счет клиента выполняет юридические сделки;
- договор, согласно которому экспедитор организует перевозку грузов от своего имени, но за счет клиента.

Наиболее распространенным является первый вид договора.

Экспедитор обычно заключает со своим клиентом **рамочный договор транспортной экспедиции**, содержащий общие условия и порядок взаимодействия сторон, а вид и количество груза, направления, сроки и сквозная ставка провозной платы по каждой заявке оговариваются дополнительным соглашением или приложением к договору транспортной экспедиции (см. приложение 1).

Рамочный договор транспортной экспедиции включает в себя следующие статьи:

1 *Преамбула*, которая содержит дату и место подписания договора, полное наименование сторон, их местонахождение и реквизиты.

2 *Предмет договора*, где устанавливается перечень основных услуг и операций, выполнение которых берет на себя экспедитор.

3 *Обязанности экспедитора* по организации доставки предусматривается договором в соответствии с обязанностями в ст. 4 гл. 2 ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности».

4 *Обязанности клиента*, которые предусматриваются договором в соответствии с обязанностями в ст. 5 гл. 2 ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности».

5 *Ответственность сторон* за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, предусмотренных предыдущими пунктами.

6 *Расчеты между сторонами*, подразумевающие порядок и сроки выставления счетов экспедитора клиенту, сроки их оплаты клиентом, валюту платежа.

7 *Срок действия договора*, устанавливаемый по обоюдному согласию сторон.

8 *Форс-мажор (пожар, стихийные бедствия, забастовки, военные операции, распоряжения властей, блокада)*, являющимися обстоятельствами, препятствующими исполнению обязательств по договору.

9 *Споры*, связанные с заключением и выполнением договора транспортной экспедиции. В случае нерегулирования по соглашению сторон споры рассматриваются в суде.

10 *Прочие условия* – это обычно условия правового характера, относящиеся к договору в целом.

В приложении уточняется маршрут доставки.

*В нашем примере клиент при подаче заявок указал маршрут следования – РФ, Туркмения. В соответствии с этим экспедитор предлагает наиболее выгодную технологическую схему доставки вагона паромом, отправляемым из порта Баку. Данный маршрут указывается в договоре. Помимо этого указываются уже уточненные провозные платежи и возможные дополнительные услуги в пути следования.*

После подготовки проекта договора на транспортно-экспедиционное обслуживание необходимо провести заключительные переговоры с клиентом и подписать договоры.

### **4.3 Договорная работа на различных видах транспорта и международная транспортная документация**

*Договор перевозки* – это документ, по которому одна сторона (отправитель) передает груз другой стороне (перевозчику), принимающей на себя обязательства доставить вверенный груз в пункт назначения за определенную плату и выдать его правомочному на получения груза лицу (получателю).

При выборе перевозчика задача экспедитора состоит в том, чтобы добиться максимальной адекватности между транспортными условиями контракта купли-продажи и условиями договора перевозки, а также в том, чтобы не допустить каких-либо убытков в ходе доставки товара и тем самым не превысить скалькулированный в контракте размер транспортной составляющей цены товара.

Заключению договора предшествует предварительное согласование с перевозчиком и грузоотправителем (экспедитором) перевозки. Одной из таких форм является заявка, в которой конкретизируется задание и определяются показатели, обеспечивающие разовую перевозку. Сроки подачи заявки представлены в табл. 4.2.

Реализация заявок осуществляется путем заключения договора. Договоры перевозки заключаются по одной из трех систем:

- накладной, которая применяется практически на всех видах транспорта и содержит все сведения о грузе;
- актов замера, которые практически не используются в международной практике и обычно применяются для оформления нетоварных грузов;
- коносаментов, которые используются для оформления договора морской перевозки грузов, за исключением случаев, когда договор морской перевозки оформляется накладной.

Таблица 4.2 – Сроки подачи заявки

Вид транспорта	Сроки подачи
Железнодорожный и морской виды транспорта	Не менее чем за 10 дней до начала перевозок грузов в прямом железнодорожном сообщении и не менее чем за пятнадцать дней до начала перевозок грузов в прямом международном сообщении и непрямом международном сообщении и в прямом и непрямом смешанном сообщении, а также если пунктами назначения указаны порты
Внутренний водный	За пять дней до наступления декады
Автомобильный	В сроки, обусловленные годовым договором, но не позднее 14 часов накануне для начала перевозок в городском и пригородном сообщении, не позднее 48 часов до начала перевозок в междугороднем сообщении

Заполнение заявки (рис. 4.6) рассмотрено на примере организации перевозки импортного груза (борной кислоты) железнодорожным транспортом в непрямом международном сообщении через порт Ейск до станции Круглое поле Куйбышевской железной дороги.

Заявка на перевозку груза железнодорожным транспортом формы ГУ-12 заполняется в трех экземплярах: 1 – для перевозчика, 2 – для владельца инфраструктуры, 3 – для грузоотправителя. По каждой станции отправления, по каждой номенклатурной группе грузов, по каждому признаку отправки, по каждому виду сообщения грузоотправитель предоставляет отдельную заявку.

В зависимости от условий договора транспортной экспедиции существует 3 варианта подачи заявки (табл. 4.3), в соответствии с которыми имеются различия в оформлении заявки на перевозку ГУ-12 и Договора перевозки по железнодорожным накладным.

Таблица 4.3 – Три варианта подачи заявки в зависимости от условий договора транспортной экспедиции

Вар-ты	Условие договора транспортной экспедиции	Условие подачи заявки
1	По договору транспортной экспедиции грузоотправитель поручает экспедитору заключить договор перевозки от своего имени	Экспедитор подает от своего имени заявку, (т. е. в графе «Грузоотправитель» указывает свои данные; если сам оплачивает перевозку, не поручая 3-му лицу, то и в графе «Плательщик» тоже указывает свои данные). Накладную заполняет экспедитор
2	По договору транспортной экспедиции грузоотправитель поручает экспедитору заключить договор перевозки от имени грузоотправителя	Операции выполняются по оформленной доверенности. Заявка подается грузоотправителем или экспедитором от имени грузоотправителя. Экземпляр согласованной заявки вручается грузоотправителю или экспедитору. В графе «Грузоотправитель», «Плательщик» – указываются данные грузоотправителя. Накладную заполняет экспедитор
3	По договору транспортной экспедиции грузоотправитель поручает экспедитору производить уплату ж.-д. провозных платежей, сборов, штрафов и т. п.	Заявка подается грузоотправителем. В графе «Плательщик» указываются данные экспедитора. Экземпляр согласованной заявки вручается грузоотправителю

Форма бланка заявки на перевозку грузов в вагонах и контейнерах позволяет обеспечить автоматизированную обработку данных. Заявки заполняются машинописным способом, в том числе компьютерным, в следующем порядке [28].

1 В строке перевозчик указывается наименование перевозчика (ОАО «РЖД») и код ОКПО (общероссийский классификатор предприятий и организаций).

2 Строки «Дата согласования заявки», «Дата регистрации заявки», «Номер заявки» заполняются работниками железной дороги. Датой регистрации заявки на перевозку грузов является дата ее получения перевозчиком. При этом в графе «Номер заявки» указывается регистрационный номер заявки. В случае возможности осуществления перевозки в нижней строке «Отметка согласования перевозчиком» указывается «Согласовано» или «Согласовано частично» (изменение параметров перевозки).

Перевозчик: Филиал ОАО «РЖД» Куйбышевской ж.д. код ОКПО XXXXXXXX

Дата согласования заявки \_\_\_\_\_ г.

Дата регистрации заявки 19 июня 2016 г.

(должность) (подпись) (ФИО)

Заявка на перевозку грузов № 0008313277 на период с 04.07.2016 г. по 17.08.2016 г.

Станция отправления 654307 ст. Белорецк, Куйбыш ж.д.  
(код) (наименование станции и инфраструктуры отправления)

Признак отправки ВО

Железнодорожный путь необщего пользования: ООО «ИНИШ» 423823, г. Белорецк, п. Х Туфана, д. 18/51 42147065  
(почтовый адрес владельца пути необщего пользования) (код ОКПО)

Отметка о согласовании согласовано  
владельца пути необщего пользования

зования

Номенклатурная группа груза 16 цветные металлы Вид сообщения непрямое международное

Грузоотправитель 42147065 (код) ООО «ИНИШ» 423823, г. Белорецк, п. Х Туфана, д. 18/51 через российские порты  
(код ОКПО) (полное наименование, почтовый адрес)

Платательщик 8089435 44860985 ООО Крамбол Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая 136, 344006  
(код плательщика) (код ОКПО) (полное наименование, почтовый адрес)

Экспедитор 44860985 ООО Крамбол Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая 136, 344006  
(код ОКПО) (полное наименование, почтовый адрес)

№ договора \_\_\_\_\_

Подача вагонов, контейнеров По датам  
П

Принадлежность \_\_\_\_\_

№ п/п	Дата	Код и точное наименование груза	Вид отправки	Назначение			Кол-во тонн	Род вагонов, грузоподъем. контейн			Примечание
				Наименования станции, инфраструктуры, страны назначения, передаточной станции, грузополучателя, и др.	Коды			Кол-во	Код	Наименование	
					станции назнач., погран. передаточной станции, станции передачи и др.	страны назначения					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	16.06.10	331016	ВО	Новый Орлеан, США, «Easten Wind»			64	1		кр	
		алюминий		Новороссийск СКЖД ООО «МТП»	521001, ОКПО 42147065						
Итого:							64	1			

«За достоверность сведений, внесенных в заявку, несу ответственность»

Место печати \_\_\_\_\_

Представитель грузоотправителя: менеджер Николаев И.И.  
(должность) (подпись) (ФИО)

Дата 19.06.2016 г.

«Отметка о согласовании заявки перевозчиком» \_\_\_\_\_

«Отметка о согласовании заявки владельцем инфраструктуры» \_\_\_\_\_

Рисунок 4.7 – Образец заполнения заявки ГУ-12

В некоторых случаях, например при ограничениях погрузки, отсутствии технических возможностей, перевозчик имеет право отказать в согласовании заявки, при этом перевозчик направляет грузоотправителю обоснование причины отказа.

3 «На период с \_\_\_ по \_\_\_» указывается срок действия заявки, который не должен превышать 45 дней.

4 В строке «Станция отправления» указывается код, полное наименование станции и инфраструктуры отправления в соответствии с тарифным руководством.

5 В строке «Признак отправки» в зависимости от признака отправки указывается: ВО – для отправки вагонами, КО – для отправки контейнерами, МО – для мелких отправок.

6 Строка «Железнодорожный путь необщего пользования» заполняется в случае загрузки на путях необщего пользования, и указывается наименование владельца железнодорожного пути, почтовый адрес и код ОКПО (9 знаков).

7 В строке «Отметка о согласовании владельцем железнодорожного пути необщего пользования» проставляется отметка о согласовании заявки владельцем пути необщего пользования, заверенная его печатью.

8 В строке «Номенклатурная группа груза» указывается код груза и его наименование в соответствии с тарифным руководством.

9 В строке «Вид сообщения» указывается наименование одного из видов сообщений (прямое смешанное, не прямое смешанное, международное и т. д.), предусмотренных в пункте 3 Правил приема заявок на перевозку грузов железнодорожным транспортом.

10 В строке «Грузоотправитель» указываются полное наименование, почтовый адрес и код ОКПО (для резидентов Российской Федерации) грузоотправителя. При перевозках грузов в прямом смешанном водно-железнодорожном сообщении в данной строке указываются полное наименование, почтовый адрес и код ОКПО (для резидентов Российской Федерации), организации, осуществляющей перевалку грузов.

11 В строке «Плательщик» указываются код, присвоенный перевозчиком организации, оплачивающей перевозку по территории РФ, ее полное наименование, почтовый адрес и код ОКПО (в указанном примере в качестве «плательщика» выступает экспедитор, что соответствует 3-му варианту заключения договора транспортной экспедиции, рассмотренному в табл. 4.4).

12 В строке «Экспедитор» указываются полные наименования, почтовый адрес и коды ОКПО (для резидентов РФ) организаций, осуществляющих экспедирование грузов при перевозках транзитом по территории иностранных государств, и наименование транзитной железной дороги.

13 В строке «№ договора об организации перевозок» (заполняется грузоотправителями, имеющими такой договор с перевозчиком при систематических перевозках) указывается номер договора об организации перевозок грузов.

14 В строке «Подача вагонов, контейнеров» указывается график предъявления груза к перевозке грузоотправителем и выполнения заявки перевозчиком (ежедневно, по рабочим дням, по четным, по нечетным числам). В этом случае графа «Дата» не заполняется.

15 В строке «Принадлежность» указывается признак принадлежности вагона, контейнера:

– в случае, если вагоны, контейнеры принадлежат перевозчику, которому подается заявка, – «П»;

– в случае, если вагоны, контейнеры принадлежат на праве собственности или иных законных основаниях грузоотправителю, грузополучателю или иным лицам (за исключением перевозчика, которому подается заявка), – «С»;

– в случае, если вагоны, контейнеры арендованы у перевозчика, которому представляется заявка, – «А».

16 В графе 1 «№ п/п» указывается порядковый номер планируемой перевозки в заявке.

17 В графе 2 «Дата» указывается предполагаемая грузоотправителем, организацией, осуществляющей перевалку грузов, дата погрузки, при отсутствии заполненной строки «Подача вагонов, контейнеров». (В рассматриваемом примере строка «Подача вагонов, контейнеров» не заполнена, поэтому в графе «Дата» указывается дата предполагаемой погрузки – 16.06.16.)

18 В графе 3 «Код и точное наименование груза» указываются код груза и его точное наименование в соответствии с тарифным руководством. Если точное наименование груза не помещается в одной строке, его можно переносить в пределах графы 3 на следующие строки.

19 В графе 4 «Вид отправки» указывается сокращенное наименование вида отправки, которой будет перевозиться груз («ВО» – повагонная, «МО» – маршрутная, «ГО» – групповая).

20 В графе 5 «Наименования станции, инфраструктуры, страны назначения, передаточной станции, грузополучателя» в зависимости от вида сообщения указываются:

– прямое железнодорожное сообщение – наименование станции и инфраструктуры назначения;

– прямое и не прямое международное сообщение через пограничные передаточные станции – наименование станции назначения, страны назначения и его получателя, пограничных станций по всему пути следования;

– не прямое международное сообщение через российские порты – наименование станции передачи на водный транспорт, грузополучатель в порту, наименование страны назначения дальнейшего следования;

– прямое и не прямое смешанное железнодорожно-водное сообщение, наименования станции передачи на водный вид транспорта, станции

передачи с водного на железнодорожный транспорт, пункта назначения, организации, осуществляющей перевалку.

21 В графе 6 «Коды станции назначения, пограничные передаточные станции, станции передачи и др.» указываются коды станций в зависимости от данных, указанных в графе 5 соответствующей строки.

22 В графе 7 «Код страны назначения» указывается код страны назначения при перевозке грузов в прямом и непрямом международном сообщении, указанной в графе 5 соответствующей строки.

23 В графе 8 «Количество тонн» указывается масса брутто заявленного к перевозке груза в тоннах с точностью для повагонной и контейнерной отправки – до 1 тонны, для мелкой отправки – до 0,01 тонны.

24 В графе 9 «Количество» указывается количество вагонов или контейнеров.

25 В графе 10 «Код» указывается код рода вагона, контейнера согласно классификатору родов подвижного состава и контейнеров, утвержденному федеральным органом исполнительной власти в области железнодорожного транспорта.

26 В графе 11 «Наименование» указывается сокращенное наименование рода вагона или контейнера согласно классификатору родов подвижного состава и контейнеров, утвержденному федеральным органом исполнительной власти в области железнодорожного транспорта, в зависимости от данных, заполненных в графе 10.

27 В графе 12 «Примечание» записывается дополнительная информация при перевозке грузов на особых условиях и другие необходимые сведения.

28 В строке «Итого» указываются:

- суммарное количество указанных в графе 8 тонн по заявке при перевозке грузов в вагонах и мелкими отправлениями;
- суммарное количество указанных в графе 9 вагонов, контейнеров;
- отдельными итоговыми строками указываются суммы вагонов, контейнеров (графа 9) с подразделением по родам.

Получив подтверждение принятия заявки к перевозке, клиент производит оплату перевозки и транспортно-экспедиционных услуг по банковскому лицевому счету экспедитора. Экспедитор уточняет поступление денежных средств на банковский счет и, как только заявка согласована, готовит телеграммы для станции отправления и станции назначения, где подтверждается оплата перевозки и даются рекомендации по заполнению накладной ГУ-27 для внутреннего и непрямого международного сообщения или СМГС для прямого международного сообщения.

Прежде чем их разослать по назначению, в ТЦФТО проставляют выписку из плана на перевозки железной дорогой о подтверждении заявки, поданной грузоотправителем (экспедитором).

Система международной транспортной документации по договору перевозки представлена на рисунке 4.8.

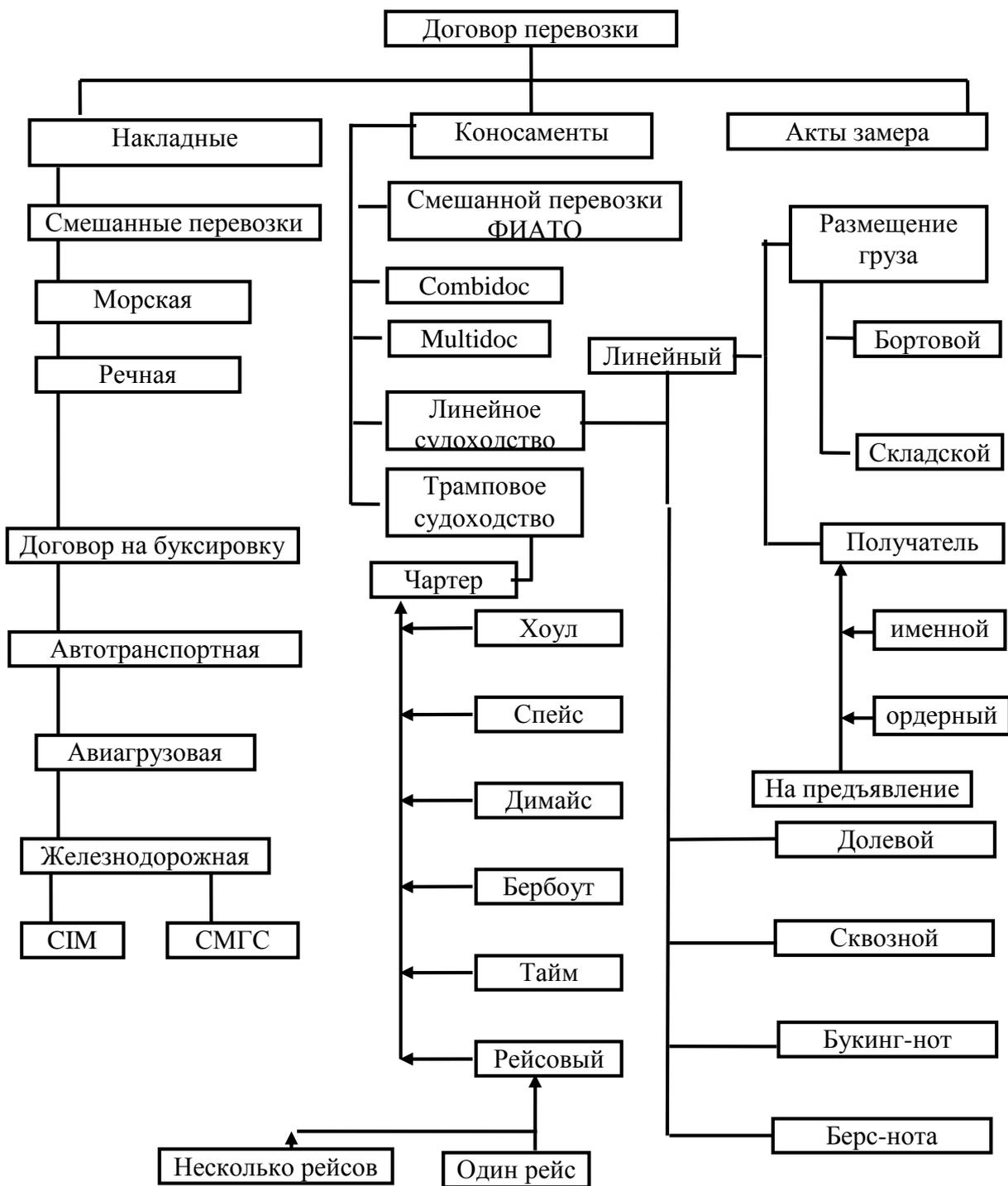


Рисунок 4.8 – Система международной транспортной документации по договору перевозки

*Транспортная накладная* является основным договорным и финансовым документом и не является ни товарораспорядительным, ни передаточным документом. Выражает передачу товара продавцом конкретному

покупателю и переход связанных с перевозками рисков через посредничество перевозчика в пунктах: отправления, на границе, в пункте назначения.

*Железнодорожная накладная* и ее копия-дубликат являются транспортным документом при внутренних и международных железнодорожных грузовых перевозках. По договору железная дорога обязана перевезти груз в оговоренные сроки и выдать грузополучателю, указанному в накладной, грузоотправитель обязан оплатить провозную плату, а грузополучателю предоставляется право требовать выдачи груза или его переадресовки. Накладная сопровождает груз на всем пути следования и выдается вместе с грузом грузополучателю. С правовой точки зрения прием железной дорогой накладной вместе с грузом является фактом признания железной дорогой договора перевозки, передача накладной вместе с грузом грузополучателю подтверждает факт передачи ему прав.

Кроме накладной (лист 1), в комплект перевозочных документов при внутригосударственных перевозках входит:

– дорожная ведомость (лист 2) – следует вместе с грузом, при выдаче груза в ней расписывается грузополучатель, подтверждая, что договор выполнен. Ведомость остается на станции назначения. Практическое назначение – определяет дату погрузки для определения в дальнейшем просрочки доставки;

– корешок дорожной ведомости (лист 3) – остается у перевозчика на станции отправления;

– грузовая квитанция (лист 4) – выдается грузоотправителю как доказательство факта заключения договора. Квитанция пересылается банком грузополучателю, однако железнодорожники в любом случае обязаны выдать грузополучателю груз, даже если он не получил эту квитанцию.

К каждой накладной прилагается товаросопроводительная документация: отгрузочная спецификация, сертификат качества, упаковочный лист и т. д. Все документы должны быть перечислены на обратной стороне накладной с указанием их наименования и номера.

Формы накладных зависят от сообщения, в котором перевозится груз, и вида отправки. На отдельные виды перевозок (маршрутные, контейнерные отправки, опасные грузы и т. д.) предусмотрено составление специализированных накладных, учитывающих особенности таких перевозок.

При перевозке грузов между странами (западноевропейскими), принявшими Конвенцию о международных железнодорожных перевозках, в качестве договора действует железнодорожная накладная СИМ.

Между странами – участницами Соглашения о международных грузовых перевозках перевозка осуществляется по накладной СМГС. К странам, организующим перевозку грузов в прямом международном железнодорожном сообщении по СМГС, относятся Азербайджанская Республика, Республика Албания, Республика Беларусь, Республика Болгария, Социалистическая Республика Вьетнам, Грузия, Исламская Республика Иран, Республика Казахстан, Китайская Народная Республика, Корейская

Народно-Демократическая Республика, Кыргызская Республика, Латвийская Республика, Литовская Республика, Республика Молдова, Монголия, Республика Польша, Российская Федерация, Республика Таджикистан, Туркменистан, Республика Узбекистан, Украина, Эстонская Республика.

Накладная СМГС состоит из 5 листов:

№ 1 (накладная) – сопровождает груз до станции назначения и выдается грузополучателю вместе с № 5;

№ 2 (дорожная ведомость) – сопровождает до станции назначения и остается у дороги станции назначения;

№ 3 (дубликат накладной) – выдается грузоотправителю;

№ 4 (лист выдачи груза) – у дороги станции назначения;

№ 5 (лист уведомления о прибытии груза) – грузополучателю.

При перевозке грузов из России СМГС заполняется на русском и немецком языках, а при ввозе груза в Россию – на языке отправителя с подстрочным переводом на русский язык. К каждой накладной СМГС прилагаются сертификаты и свидетельства, а также разрешения на вывоз груза и другие документы.

*Морская транспортная накладная.* Вообще перевозка на морском транспорте осуществлялась на основе коносамента, однако связанные с ним процедуры – пересылка оригиналов по почте и выдача груза только по предъявлению оригинала, обернулись уже в 1970-х годах многочисленными задержками выдачи груза в портах. Тем более что время транспортировки контейнерных грузов, число которых постоянно растет, сократилось в 2–3 раза. Встал вопрос о переходе на перевозку грузов в контейнерах с их оформлением вместо коносаментов морскими накладными на имя контейнерного получателя. Морская транспортная накладная используется для контейнерного груза. Данный документ защищает интересы грузоотправителя, т. к. гарантирует получение платы за товар при предъявлении в банк накладной, охраняет интересы получателя, т. к. запрещает менять в документе наименование получателя.

*Авиагрузовая накладная (air waybill, AWB) [31]* – перевозочный документ, удостоверяющий заключение договора перевозки между грузоотправителем и воздушным перевозчиком в международном сообщении.

Заполняется на английском языке. В накладной указываются следующие основные сведения: наименование груза, наименование аэропортов отправления и прибытия, объявленная ценность, сумма платежа за перевозку, прилагаемые к накладной документы, дата составления накладной и т. п.

Составляется в 12 экземплярах разного цвета: 1 (зеленый) – остается у перевозчика, 2 (розовый) – следует до пункта назначения и выдается получателю, 3 (голубой) – выдается отправителю, 4 (желтый) – следует до пункта назначения, подписывается у получателя, остается у последнего перевозчика, 5 (белый) – до пункта назначения для таможенного оформления, 6 – остается у третьего перевозчика при наличии такового, 7 – у второго перевозчика при наличии такового, 8 – хранится в аэропорту отправ-

ления, 9 – у агента, который оформил груз, 10, 11, 12 – используются перевозчиком при необходимости.

Для каждой авиагрузовой накладной оформляется грузовой манифест и используется для указания сведений о перевозимом грузе на данном рейсе: наименование перевозчика и его национальная принадлежность, регистрационный номер самолета, номер и дата рейса, пункт отправления и пункт назначения, номер авиагрузовой накладной, количество мест, масса и наименование груза.

*Автотранспортная накладная.* Состоит из 2 разделов: товарного и транспортного. Товарный раздел заполняется грузоотправителем и содержит сведения о грузе и отправителе. В транспортном разделе приводятся сведения о погрузочно-разгрузочных операциях, оформляются отправителем и перевозчиком, а также информация для расчета провозной платы. Составляется в 4 экземплярах: 1-й – остается у грузоотправителя, 2-й – грузополучателю, 3-й – прикладывается к счету за перевозку, 4-й – остается у автотранспортного предприятия.

При международных перевозках к имеющимся сведениям добавляется время прибытия автотранспортного средства под погрузку и его убытия, данные водителя, тариф за перевозку. Помимо указанных экземпляров составляются дополнительные экземпляры для таможенного оформления и т. д.

**Коносамент (Bill of Lading)** — документ, выдаваемый перевозчиком владельцу отправляемого на морском, речном или воздушном судне груза в удостоверение факта принятия его к перевозке и обязательства передать в порту назначения грузоотправителю [31]. Сущность коносамента заключается в следующем: владелец коносамента, распорядившись документом (продавая, закладывая, передавая), распорядится самим грузом.

Основанием для его составления являются 2 документа:

- 1) погрузочный ордер – предложение заключить договор перевозки и получить от перевозчика письменное доказательство его заключения;
- 2) штурманская расписка – подпись капитана в подтверждении фактического приема груза на борт конкретного судна.

Коносамент должен обязательно содержать следующие пункты [44]:

- 1) наименование отправителя;
- 2) наименование порта выгрузки;
- 3) наименование получателя;
- 4) груз и сведения о нем;
- 5) информация о внешнем виде груза;
- 6) размер фрахта, подлежащего уплате получателем;
- 7) перевозчик;
- 8) порт погрузки;
- 9) время и место выдачи коносамента;
- 10) число оригиналов коносамента;
- 11) подпись перевозчика;
- 12) адрес уведомления.

Всего количество граф может достигать 30.

Составляется три оригинала коносамента: 1 – отсылается получателю авиапочтой; 2 – судовой почтой; 3 – остается у отправителя. Выдача груза производится только после вручения перевозчику одного из оригиналов. После погашения одного экземпляра все остальные становятся недействительными.

Виды коносаментов различаются в зависимости от формы судоходства. Различают:

- линейное судоходство – форма организации работы флота, при которой суда движутся по расписанию между определенными портами;
- трамповое судоходство – район плавания судов определяется исходя из наличия заявок на перевозку или фактического груза в порту.

При линейном судоходстве основным документом является линейный коносамент.

В зависимости от определения в коносаменте лица, имеющего право получить груз, различают:

- именной – содержит наименование лица, которое имеет право получить груз (не является ценной бумагой, а рассматривается как инструкция);
- ордерный – грузовладелец может передать права третьему лицу, сделав на обороте передаточную подпись (ценная бумага);
- предъявительский – товар передается любому лицу – держателю коносамента.

Для объединения нескольких партий однородного груза используется долевой коносамент.

При перевозке на нескольких судах – сквозной коносамент.

При перевозке значительного количества груза для бронирования места на линейном судне используется букинг-нот.

В трамповом судоходстве в качестве договора выступает чартер – договор фрахтования, по которому фрахтовщик обязуется предоставить за плату всю или часть вместимости одного или нескольких транспортных средств на один или несколько рейсов.

Отличие чартера от коносамента – отсутствие стандартизированного содержания. Однако в некоторых формах чартера, наиболее часто используемых в сделках при фрахтовании, указываются следующие данные:

- стороны договора (фрахтовщик и фрахтователь);
- характеристика транспортного средства (грузоподъемность, грузоместимость, флаг судна, возраст, класс);
- пункты погрузки-выгрузки (порты погрузки и выгрузки, причалы, доки и якорные стоянки);
- позиция судна (период времени, в течение которого судно должно быть подано под погрузку);
- стальнойное время (период времени погрузочно-разгрузочных работ);

- ставки демерджа (возмещение убытков за превышение сталийного времени);
- ставки фрахта (устанавливаются за единицу измерения количества груза);
- дата чартера и т. п.

Различают следующие виды чартеров в зависимости от вида фрахтования трампового тоннажа:

- бэрбоут-чартер – судно сдается фрахтователю в аренду без экипажа, запаса горючего. Фрахтователь формирует судно экипажем и вправе перевести его под флаг страны по своему выбору;
- спейс-чартер – при фрахтовании отдельных грузовых помещений несколькими фрахтователями;
- димайз-чартер – фрахтователь сам нанимает команду, но на момент сдачи судна в аренду обеспечена мореходность судна;
- тайм-чартер – все судно или его часть предоставляется на определенное время в распоряжение фрахтователя для перевозки грузов в любых направлениях;
- хоул-чартер – предоставление фрахтователем груза, общая масса которого соответствует полному использованию грузоподъемности судна.

#### **4.4 Правовая основа и ответственность посредников логистических услуг**

Транспортно-экспедиционная деятельность охватывает широкий круг взаимоотношений как между организациями различного типа и разных форм собственности, так и физическими лицами. Правовая сторона этих взаимоотношений регулируется законодательными актами различного уровня. Иерархия системы законодательных актов представлена на рисунке 4.10.

**Транспортная конвенция** – международное соглашение, направленное на унификацию правил перевозок грузов в международных сообщениях.

На железнодорожном транспорте действуют следующие основные конвенции:

1) Конвенция о международных железнодорожных перевозках (СОТIF) (в ред. 1980 г.) – представляет собой свод основных правил перевозки для большинства железных дорог Европы, ряда азиатских и африканских стран. Россия и страны СНГ не входят в их число;

2) Соглашение о международном железнодорожном грузовом сообщении 1953 г. (СМГС) – в настоящее время к этому соглашению присоединились 21 страна (Албания, Болгария, Россия, Вьетнам, Куба, Беларусь, Монголия, Китай, Северная Корея и т. д.). Цель СМГС – создание единого регламента в вопросах с заключением международного договора перевозки. Основное положение – грузы могут перевозиться по железной дороге

двух и более стран по одному перевозочному документу – международной накладной;

3) Международная конвенция об облегчении условий железнодорожной перевозки грузов через границы 1952 г.;

4) Советско-финляндское соглашение 1947 г. – прием груза к перевозке производится по правилам страны отправления;

5) Советско-турецкое соглашение 1961 г. – прием груза по правилам страны отправления, выдача – по правилам страны назначения, обязан объявить ценность в валюте страны отправления. Не содержит указаний об ответственности железных дорог в случае просрочки;

6) Советско-австрийское соглашение 1969 г. – применяется законодательство страны отправления с учетом некоторых специализированных правил. Установлена ответственность при просрочке: 6–20 % провозной платы;

7) Советско-иранское соглашение 1970 г. – содержит специальные правила о перевозках груза в контейнерах и транзитом. Прием груза – по внутренним правилам страны отправления;

8) Соглашение о прямых железнодорожных перевозках с Прибалтийскими странами (1992 г.);

9) Соглашение о прямом железнодорожном сообщении между Германией и Россией (в разработке) – позволит осуществлять перевозки грузов по единому перевозочному документу без переоформления на границе между Польшей и Беларусью, сократить сроки доставки грузов и создать более удобные условия для грузовладельцев.

Перевозочную, транспортно-экспедиционную и агентскую деятельность внутри страны регламентируют федеральные законы.

К ним относятся:

1) Гражданский кодекс РФ (ГК РФ), гл. 40 «Перевозка», гл. 41 «Транспортная экспедиция», гл. 52 «Агентирование» – определены основные нормы, регулирующие основные правовые положения осуществления деятельности по перевозке. В частности дается понятие договора транспортной экспедиции – обязательство одной стороны (экспедитора) за вознаграждение и за счет другой стороны (грузоотправителя или грузополучателя) выполнить или организовать выполнение определенных договором экспедиции услуг, связанных с перевозкой груза;

2) Федеральный закон от 30.06.2003 № 87 – ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности» – регулирует порядок оказания услуг, связанных с организацией перевозок всеми видами транспорта и оформление перевозочных, таможенных и других документов. В законе более четко сформулированы права и обязанности клиента и экспедитора; установлена ограниченная ответственность экспедитора при оказании услуг, связанных с перевозкой экспортно-импортных и транзитных грузов (до сих пор существующие законы не регулировали данный вопрос); определен сокращенный срок исковой давности для заявления требований;

3) Федеральный закон от 10.01.2003 № 17 – «О железнодорожном транспорте в РФ» – устанавливает правовые, организационные и экономические условия функционирования железнодорожного транспорта общего пользования и основы государственного регулирования в области железнодорожного транспорта необщего пользования.

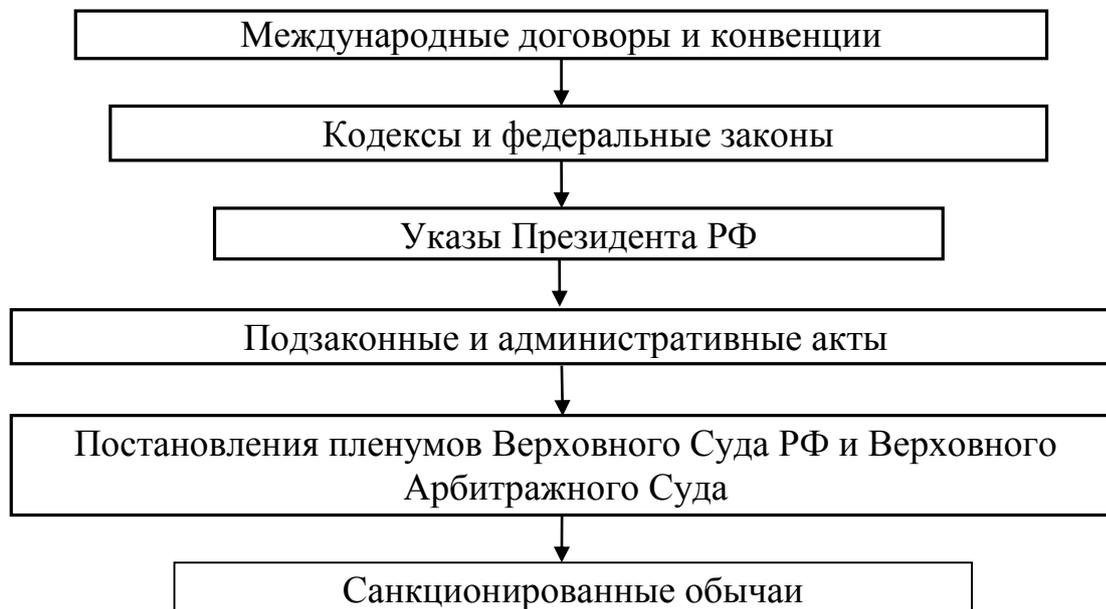


Рисунок 4.9 – Иерархия системы законодательных актов

Ряд правовых положений включен в Правила транспортно-экспедиционной деятельности, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 8 сентября 2006 г. № 554 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, № 37, ст. 3890), и предусмотрен приказом Минтранса РФ от 11 февраля 2008 г. № 23 «Об утверждении Порядка оформления и форм экспедиторских документов».

Также для каждого системного образования транспорта (железнодорожного, автомобильного, морского и т. д.) существуют свои транспортные уставы и кодексы.

На железнодорожном транспорте основным законодательным актом является Устав железнодорожного транспорта РФ, который регулирует отношения, связанные с перевозкой пассажиров и грузов, и определяет ответственность транспортной организации и клиентуры.

Морской транспорт – Кодекс торгового мореплавания.

Воздушный транспорт – Воздушный кодекс РФ.

Уставы содержат лишь основные положения и правовые нормы и не могут предусмотреть особенности перевозок отдельных грузов. Поэтому его дополняют нормативные акты, к которым относятся постановления Правительства и указы Президента РФ.

Ответственность экспедитора, как и ответственность клиента, отображается в соответствующем пункте договора транспортной экспедиции.

Экспедитор несет ответственность за груз с момента принятия его у грузоотправителя в свое ведение и до момента выдачи груза получателю. Экспедитор несет ответственность за утрату (полную или частичную) и повреждение груза, за нарушение срока доставки и других условий в соответствии с договором ТЭО. Ответственность экспедитора не распространяется на случаи, когда утрата, недостача или повреждение груза произошли при исполнении договора перевозки, т. е. по вине перевозчика.

Порядок ответственности зависит от вида сообщения: внутригосударственного или международного.

### ***Внутригосударственные перевозки***

Причина ответственности – утрата и повреждение груза.

Порядок ответственности в соответствии с Федеральным законом от 30.06.2003 № 87 ФЗ «О транспортно-экспедиционном обслуживании»:

- за полную потерю груза – необходимо возместить сумму, равную его полной стоимости;
- за частичную утрату – возместить сумму пропорционально стоимости недостающей части груза;
- за повреждение груза – возместить сумму, на которую снизилась его стоимость.

Момент признания груза утраченным:

- если он не был выдан получателю в течение 30 дней по истечении срока доставки, указанного в договоре;
- если он не был выдан получателю в течение разумного срока, необходимого для доставки (если срок доставки в договоре не указан).

Факт утраты, недостачи или повреждения груза фиксируется получателем при его приемке и оформляется специальным уведомлением. Если уведомление не оформлено в момент передачи груза получателю, то считается, что клиент получил груз целым и неповрежденным. В случае неочевидного характера утраты и повреждения – в течение шести последующих календарных дней.

Экспедитор не несет ответственности по следующим причинам:

- вина грузоотправителя или грузополучателя;
- особые естественные свойства перевозимых грузов;
- недостатки тары или упаковки, которые не могли быть замечены по наружному виду при приеме к перевозке;
- сдача груза к перевозке без указания в документах о его особых свойствах, требующих особых мер предосторожности для сохранения при перевозке.

### ***Перевозки в международном сообщении***

Момент признания груза утраченным – если он не был доставлен в течение 90 календарных дней по истечении срока доставки или «разумного» срока доставки.

При перевозке в международном сообщении экспедитор несет значительно меньшую ответственность, чем при перевозке по России, за ис-

ключением случаев, когда характер и стоимость груза объявлены грузоотправителем и включены в договор перевозки.

*Причина* – большинство транспортно-экспедиторских фирм не имеют значительного уставного капитала, а оборотный зачастую является заемным – это ставит в затруднение страховые предприятия. Поэтому ограничивают ответственность, экспедиторов обязуют ее страховать.

Разницу между ограничением ответственности экспедитора и стоимостью груза – рекомендуют клиентам страховать отдельно.

### ***Размер ответственности***

Ответственность исчисляется в «расчетных единицах» (SDR), «единицах специального права заимствования» (СПЗ) Международного валютного фонда.

За любую утрату или повреждение при участии морского или внутриводного транспорта экспедитор отвечает в размере, эквивалентном:

– 666,67 рассчитанных единиц СПЗ (около 960 дол.) за место или единицу груза;

– две расчетные единицы СПЗ (около 2,8 дол. США) за 1 кг веса брутто утраченного или поврежденного груза.

Вид ответственности выбирается в зависимости от того, какая из этих величин большая.

Если в коносаменте не было перечислено число мест, уложенных в контейнер или поддон или в другую упаковку, то за место или единицу груза принимается контейнер, поддон или упаковка.

Если перевозка не включает перевозку груза морем или внутренним водным транспортом, то ответственность увеличивается до 8,33 СПЗ (около 12 дол. США) за 1 кг веса брутто утерянного или поврежденного груза.

Так как Россия не член Международного валютного фонда, расчетные единицы переводятся в рубли или на дату принятия судебного решения, или на дату, установленную соглашением сторон. Официальный курс SDR или единицы СПЗ к рублю ежедневно устанавливает Центробанк Российской Федерации.

*Пример.* Клиент заключил с транспортно-экспедиционной фирмой договор на доставку груза из Германии в Россию общей массой 1200 кг и стоимостью 650 000 руб.

Прибывший контейнер был получен представителем экспедитора, который выдал расписку перевозчику об отсутствии претензий по количеству и качеству груза.

Однако клиент при приемке груза обнаружил недостачу груза общей массой 150 кг на сумму 82000 руб. Был подан иск в арбитражный суд, который был удовлетворен.

1 Какова сумма возмещения ущерба?

2 На какую сумму клиент должен застраховать груз, чтобы возместить убытки при полной утрате груза?

Ответ на поставленные вопросы.

1 В соответствии с ФЗ «О транспортно-экспедиционном обслуживании» за утрату груза при международных перевозках ответственность составляет 2 единицы СПЗ за 1 кг общей массы утраченного груза.

Пусть курс СДР – 42,625 руб./СДР.

Тогда сумма ущерба за 1 кг груза

$$42,625 \text{ руб./СДР} \cdot 2 \text{ расч. ед.} = 85,25 \text{ руб.}$$

Сумма возмещения убытка за утраченный груз

$$150 \text{ кг} \cdot 85,25 \text{ руб.} = 12\,788 \text{ руб.}$$

2 При полной утрате груза сумма возмещения составит

$$1200 \cdot 85,25 = 102\,300 \text{ руб. (вместо } 650\,000 \text{ руб.)}$$

Разница между реальной стоимостью и суммой возмещения

$$650\,000 - 102\,300 = 547\,700 \text{ руб.}$$

На эту сумму клиент должен застраховать свой груз отдельно.

***Ответственность за ущерб, связанный с задержкой в доставке груза***

Такая ответственность возникает в случае, когда грузоотправитель сделал заявление о заинтересованности в своевременной доставке, которое было принято экспедитором.

Данная ответственность оценивается по-разному в разных нормативных документах, например в смешанных перевозках.

По «Мультидок-95» она ограничивается эквивалентом фрахта, согласно «ФБЛ» – двойным фрахтом.

При этом нет никаких ограничений по выбору маршрута, т. е. экспедитор сам выбирает маршрут, где сможет выполнить обязательства.

Однако сумма взысканий клиентом неустойки не может превышать тариф (договорную цену) на ТЭУ, предусмотренный договором транспортной экспедиции.

#### **4.5 Сертификация качества услуг логистических провайдеров в транспортной системе**

Уровень компетентности компаний в значительной степени определяется наличием сертификата качества ISO. На Всемирном конгрессе Международной ассоциации экспедиторов (ФИАТА) среди важнейших значились проблемы повышения качества экспедиторских услуг и соответствия российских экспедиторских предприятий международным стандартам сертификации экспедиторской деятельности. Практически во всех странах мира действуют системы добровольной сертификации как продукции, так и услуг. В России существует еще и обязательная сертификация на соответствие техническим регламентам. За рубежом обязательная сертификация применяется крайне редко.

***Стандартизация*** – это деятельность по унификации планов, процессов, систем планирования, систем обмена данными, документооборота, грузовых единиц, торговой и транспортной упаковки продукции.

**Сертификация системы обслуживания** – это процедура подтверждения (признания), посредством которой независимая от изготовителя (продавца) и потребителя (покупателя) третья организация удостоверяет в письменной форме, что данная система обслуживания соответствует установленным нормам и требованиям.

Процедура сертификации системы обслуживания:

1 Оценка имеющейся на предприятии системы обслуживания потребителей на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9000: 2000.

2 Определение необходимых изменений.

3 Разработка программ обслуживания потребителей.

4 Определение и внедрение новых процедур в области обслуживания потребителей.

5 Разработка руководства по обслуживанию потребителей.

6 Предварительная встреча с аудитором для анализа документации по системе обслуживания потребителей.

7 Аудит обслуживания потребителей.

8 Получение сертификата соответствия.

Сертификат системы качества представляет собой свидетельство, выданное по правилам системы сертификации и удостоверяющее соответствие системы обслуживания потребителей заданному стандарту. Основными, наиболее известными в мире стандартами, на соответствие которым проводится добровольная сертификация, являются стандарты ИСО 9000:2000. В них не сказано, каким должен быть уровень качества продукции предприятия. Они гарантируют лишь, что в компании построена такая система, в которой качеству уделяется первостепенное внимание. Цель – методично описать и формализовать все процессы, происходящие в данный момент на предприятии. Любые изменения в процессах после внедрения Системы менеджмента (управления) качества (СМК) должны быть задокументированы. Иначе говоря, сертификация по ИСО фиксирует только соответствие управления предприятием действующим стандартам, а о качестве оказываемых услуг или производства продукции в этих стандартах не упоминается. Представляется, что сертификация по стандартам ИСО применима в основном для крупных производств, в которых имеется значительное количество работников управления производством. Что касается транспортно-экспедиторских предприятий, то большинство из них относится к категории малых предприятий, количество служащих в которых не превышает ста человек.

Принимая во внимание такую особенность структур транспортно-экспедиторских предприятий и требования производителей к качеству самих транспортно-экспедиторских услуг, а не к качеству управления предприятием, Ассоциация российских экспедиторов пришла к выводу, что для отрасли наиболее приемлемой является система добровольной сертификации услуг, которые оказывают экспедиторы.

Для проведения такой работы ассоциацией была разработана Система добровольной сертификации услуг транспортно-экспедиторских предприятий, утвержденная постановлением Госстандарта России от 11 апреля 2002 года № 29. Однако лишь за последние годы интерес транспортно-экспедиторских предприятий к получению сертификата соответствия резко возрос.

На основании Федерального закона № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» и Федерального закона № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» транспортно-экспедиторские компании должны получить лицензию, дающую право на осуществление деятельности: «Перевозка грузов железнодорожным транспортом».

Острая конкуренция со стороны западных компаний, активно осваивающих российский рынок, вынуждает российских логистических операторов диверсифицировать свои услуги, разрабатывать и продвигать новые сервисы для клиентов. Подобный вектор развития компаний обусловлен желанием удержаться на рынке логистики.

Так, деятельность таких складских операторов – участников исследования, как Национальная логистическая компания (Московская область), Средневолжская логистическая компания (Самарская область), «Региональный логистический центр «ТДЛ Терминал» (Иваново) базируется на модели управления качеством услуг (ISO 9000).

Строгий контроль качества предоставляемых услуг перестал быть чем-то уникальным – сертификация ISO не столь уж редкое явление на рынке транспортно-экспедиторских компаний. И хотя один из важнейших принципов ISO гласит, что непрерывное усовершенствование позволяет создать устойчивую систему принятия и закрепления инновационных изменений в компании, на практике внедрение системы контроля качества не дает никаких конкурентных преимуществ, став просто необходимым условием работы.

Но именно построение систем качества на отечественных предприятиях способствовало развитию системы *supply chain* (цепи поставок). Появилось множество эффективных вариантов взаимодействия логистических провайдеров и участников рынка, внедривших систему управления цепями поставок. Пришло понимание того, что логистика информационных потоков, то есть оптимизация информационного поля всей цепи поставок, стала одним из основных компонентов не только логистики в целом, но и услуг логистических операторов в частности.

Вместе с тем в логистике и поныне является актуальной проблема ресурсов, поскольку востребованность новаторских решений на современном рынке крайне высока. Обеспечить сокращение сроков реализации конкурентных преимуществ позволяет использование средств новых кадровых технологий и активного тайм-менеджмента. А потому оптимизация обработки и передачи информации между логистическим провайдером и

клиентом – один из наиболее эффективных путей экономии ресурсов и сокращения издержек.

Каждая компания на основе стандартов качества ISO может описать внутренние процессы (основные и вспомогательные) и выделить отличительные признаки для каждого из них. Затем следует прописать и внедрить процедуры сбора этих признаков как для задействованных клиентом услуг, так и для каждого из процессов. Полученная статистика позволит выявить слабые места в реализованных процессах компании, наметить контуры и основу информационной системы и выбрать соответствующий программный продукт. Это главное, что нужно сделать.

Например, компания STS Logistics по результатам проведенного мониторинга процессов приняла решение о формировании собственного IT-подразделения. Основной задачей этого отдела является создание и совершенствование программного продукта, систематизирующего внутренние и внешние потоки информации. Более того, на его плечи легли обязанности по сбору данных от клиентов и интегрированию нашей информационной системы в программные продукты заказчиков. Планируется, что дальнейшее развитие функциональности IT-продуктов и сокращение временных издержек на ввод и обработку информации должно способствовать выведению компании на уровень 3PL- и даже 4PL-провайдеров логистических услуг.

### **Вопросы для контроля и обсуждения**

- 1 Перечислите основные услуги логистических провайдеров в транспортной системе.
- 2 Как оформляется перевозка на различных видах транспорта?
- 3 Какая существует нормативно-правовая база транспортно-экспедиционного обслуживания?
- 4 Какая существует процедура сертификации системы обслуживания?

## 5 ЗАДАЧИ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ В ЛОГИСТИЧЕСКОМ АУТСОРСИНГЕ

### 5.1 Выбор вида транспорта для вывоза груза со склада грузоотправителя и доставки грузополучателю.

#### Выбор перевозчика методом ранжированных показателей

При выборе перевозчика руководствуются следующими факторами:

- надежность времени доставки;
- затраты (тарифы) на перевозку;
- общее время доставки;
- готовность (гибкость) перевозчика к изменению тарифов;
- финансовая стабильность перевозчика;
- наличие дополнительного оборудования для грузопереработки;
- наличие дополнительных услуг по комплектации и доставке;
- сохранность груза;
- экспедирование;
- квалификация персонала;
- мониторинг доставки;
- готовность (гибкость) перевозчика к изменению сервиса;
- гибкость маршрутов;
- процедура заказа;
- качество организации продаж транспортных услуг;
- наличие специального оборудования.

При этом для отдельных крупных клиентов значимость факторов может существенно трансформироваться, поэтому необходимы тщательная сегментация транспортного рынка и индивидуальный подход к каждому из клиентов. Так, масштабное анкетирование, проведенное в середине 90-х годов прошлого века, позволило выявить факторы, в наибольшей степени интересующие клиентов при выборе железной дороги в качестве перевозчика, и их значимость (табл. 5.1).

Таблица 5.1 – Значимость факторов, влияющих на выбор вида транспорта

Факторы, влияющие на выбор перевозчика	Значимость факторов
Сохранность груза	1
Цена (провозная плата)	2
Гарантированное предоставление подвижного состава	3
Предоставление соответствующего рода вагонов	4
Доставка грузов в срок	5
Принадлежность вагона	6

Полученные ответы характеризуют тот период времени, когда актуальными были вопросы сохранности груза, а также гарантия предоставления подвижного состава соответствующего рода в связи с уменьшением вагонного парка вследствие его износа и физического старения. При этом значимость фактора – доставка груза в срок – довольно невысока, так как снижение объема перевозок в эти годы позволяло обеспечивать своевременное прибытие вагонов на станции назначения.

Проведенные исследования показали изменение приоритетов в требованиях грузовладельцев к транспортным организациям (табл. 5.2).

Таблица 5.2 – Анализ факторов, влияющих на выбор транспорта

Факторы, влияющие на выбор транспорта/перевозчика	Значимость факторов для клиентов	
	Крупные	Мелкие
Стоимость перевозки	1	1
Индивидуальный подход (наличие льгот, скидок с тарифа и приоритетов в обслуживании)	2	3
Доставка в срок	3	2
Сохранность груза	4	4
Скорость доставки	5	5
Комплексное обслуживание	6	6

Как видно из таблицы, приоритеты значимости факторов изменились. На первое место выходят стоимость перевозки и индивидуальный подход к покупателю транспортных услуг, характеризующийся предоставлением льгот и скидок, что вполне логично и уместно для постоянных клиентов. Однако значимость этих факторов в каждом конкретном случае может меняться, что в конечном итоге влияет на выбор того или иного перевозчика. Например, имеется система ранжированных показателей (табл. 5.3).

Схема выбора перевозчика основывается на прямом сравнении суммарного рейтинга перевозчиков. Для этого выполняются следующие действия:

1 Экспедитором в качестве критериев отбора перевозчика принимаются несколько наиболее важных показателей, например:

- надежность времени доставки  $P_n - 1$ ;
- затраты (тарифы) на перевозку  $P_t - 2$ ;
- финансовая стабильность перевозчика  $P_f - 5$ ;
- сохранность груза  $P_c - 8$ ;
- отслеживание отправок  $P_o - 11$ .

Цифрами указан ранг  $P_i$  показателей.

Таблица 5.3 – Основные критерии выбора перевозчика

Содержание критерия	Ранг
Надежность времени доставки	1
Затраты (тарифы) на перевозку	2
Общее время доставки	3
Готовность (гибкость) перевозчика к изменению тарифов	4
Финансовая стабильность перевозчика	5
Наличие дополнительного оборудования для грузопереработки	6
Наличие дополнительных услуг по комплектации и доставке	7
Сохранность груза	8
Экспедирование	9
Квалификация персонала	10
Мониторинг доставки	11
Готовность (гибкость) перевозчика к изменению сервиса	12
Гибкость маршрутов	13
Пакетный сервис	14
Процедура заказа	15
Качество организации продаж транспортных услуг	16
Наличие специального оборудования	17

2 Исходя из анализа рынка транспортных услуг выбираются перевозчики, удовлетворяющие требованиям к транспортированию определенного вида груза.

Например, были выбраны 3 перевозчика.

3 Независимыми экспертами устанавливается степень соответствия этих перевозчиков выбранным критериям по трехбалльной шкале:

1 – плохо,

2 – удовлетворительно,

3 – хорошо.

Оценка независимых экспертов (оценка –  $O_i$ ) представлена в табл. 5.4.

Таблица 5.4 – Оценка независимых экспертов

<i>1-й перевозчик</i>	<i>2-й перевозчик</i>	<i>3-й перевозчик</i>
$P_n = \text{хорошо (3)}$	$P_n = \text{удовл. (2)}$	$P_n = \text{хорошо (3)}$
$P_t = \text{удовл. (2)}$	$P_t = \text{хорошо (3)}$	$P_t = \text{плохо (1)}$
$P_f = \text{удовл. (2)}$	$P_f = \text{хорошо (3)}$	$P_f = \text{удовл. (2)}$
$P_c = \text{удовл. (2)}$	$P_c = \text{удовл. (2)}$	$P_c = \text{хорошо (2)}$
$P_o = \text{плохо (1)}$	$P_o = \text{удовл. (2)}$	$P_o = \text{хорошо (3)}$

4 Вычисляется суммарный рейтинг перевозчика по формуле:

$$P_{ni} = \sum \frac{O_i}{P_i} = \Pi_{ni} + \frac{\Pi_{mi}}{2} + \frac{\Pi_{\phi i}}{5} + \frac{\Pi_{ci}}{8} + \frac{\Pi_{oi}}{11},$$

$$P_{n1} = \sum (3 + \frac{2}{2} + \frac{2}{5} + \frac{2}{8} + \frac{1}{11}) = 4,74,$$

$$P_{n2} = \sum (2 + \frac{3}{2} + \frac{3}{5} + \frac{2}{8} + \frac{2}{11}) = 4,5,$$

$$P_{n3} = \sum (3 + \frac{1}{2} + \frac{2}{5} + \frac{3}{8} + \frac{3}{11}) = 4,55.$$

5 Предпочтение отдается перевозчику с более высокой итоговой оценкой, т. е. для данного примера в качестве перевозчика выбирается 1.

В случае если перевозчик не выбран, то вводятся дополнительные критерии и заново рассчитывается суммарный рейтинг перевозчика.

## 5.2 Разработка транспортно-технологической схемы доставки грузов

Как правило, внешнеторговая компания поручает организацию доставки грузов своему постоянному экспедитору, с которым у нее подписан рамочный договор. По традиционным направлениям перевозок грузов своего клиента такая экспедиторская компания уже имеет проверенные практикой эффективные и надежные транспортно-технологические схемы. Кроме того, у компании есть перечень компаний-субподрядчиков, успешно выполнявших для нее соответствующие этапы перевозки по предыдущим отправлениям (стивидорные компании, терминальные операторы, автомобильные, фидерные и океанские перевозчики, сюрвейерные компании).

При получении каждой конкретной заявки клиента такому договорному экспедитору достаточно установить, кто из его постоянных партнеров готов участвовать в планируемой перевозке, на каких условиях и по какой ставке.

На основе анализа результатов переговоров с партнерами определяется состав участников перевозки, рассчитывается сквозная ставка и транзитное время доставки груза. Соответствующая котировка может быть дана клиенту в течение суток.

Заявка на вывоз груза со складов отправителя, с которым экспедитор ранее не работал, должна содержать данные об условиях погрузки и вывоза товара:

- наличие на складах предприятия-отправителя железнодорожных и автомобильных подъездных путей;
- действующие на них ограничения по габаритам и массе транспортных средств;

- наличие речного причала и ограничения по длине, осадке, высоте мачт и надстроек судов;
- наличие эстакад, в том числе крытых, на фронтах погрузки и их пропускная способность (интенсивность грузовых работ);
- типы и количество перегрузочной техники и оборудования;
- сроки оформления грузовых документов, в том числе таможенных, а также возможность их оформления в выходные и праздничные дни;
- особенности регионального законодательства в зоне нахождения предприятия-отправителя, влияющие на организацию транспортного процесса (например, ограничения массы автомашин).

Для получения перечисленной информации экспедитор направляет клиенту специальный вопросник.

На основании полученных данных экспедитор определяет вид транспортных средств, которыми груз может быть вывезен со складов отправителя:

- речной транспорт – только в период навигации на внутренних водных путях (ВВП);
- железнодорожный транспорт – вагонами парка ОАО «РЖД», собственными вагонами отправителя или контейнерами судовладельца на платформах;
- автотранспорт.

В полном объеме логистические исследования для выбора оптимальной транспортно-технологической схемы проводятся эпизодически: при получении экспедитором предложения организовать перевозку нового для него груза или известного груза, но на новом направлении либо при значительном изменении ставок и конкурентоспособности различных видов транспорта и портов перевалки. На основе предварительной оценки возможных решений определяются 2–4 наиболее конкурентоспособных варианта. По каждому из них собираются необходимые исходные данные и затем на основе выполнения расчетов рекомендуется оптимальный вариант. При этом кроме сквозной ставки провозной платы оцениваются транзитное время, сохранность груза, вероятность непредвиденных расходов и задержек груза. Существующий опыт организации перевозок позволяет указать некоторые типовые схемы и сферу их использования, для наглядности сведенные в таблицу 4.7.

Пусть экспедиторская компания получила 2 заявки на организацию перевозки грузов:

1 пункт отправления – Ростов-на-Дону, страна/пункт назначения – Краснодар ( $L_{\text{наземн}} < 600$  км), род груза – обувь;

2 пункт отправления – Белорецк, страна/пункт назначения – США / Новый Орлеан ( $L_{\text{наземн}} > 1500$  км), род груза – цветной металл.

В соответствии с приведенными типовыми схемами для первой поданной заявки выбирается доставка автомобильным транспортом, для вто-

рой заявки, так как груз требует защиты, а наземная перевозка составляет более 1500 км, выбирается доставка груза в порт по железной дороге в крытых вагонах.

Таблица 5.5 – Типовые транспортно-технологические схемы и сфера их использования

Груз	Обращение	Схема	Достоинства
1	2	3	4
Особо ценные грузы (одежда, обувь, бытовая техника и т. д.)	Страны Европы – города Европейской части России	Прямое автомобильное сообщение	– регулярная доставка; – доставка мелкими партиями; – минимальное транзитное время; – строгое выполнение сроков
Менее дорогостоящие массовые грузы	На большие расстояния	По железной дороге – в прямом сообщении	
С участием морского транспорта			
Товары, подверженные при перегрузке повреждениям	Наземная перевозка до 600 км	Доставка контейнеров со склада организации в порт автомобильным транспортом	– отправка груза с большой частотой и минимальным транзитным временем без длительных задержек в порту отгрузки; – повышение сохранности груза
	Наземная перевозка до 1500 км	Доставка контейнеров со склада организации в порт по железной дороге	
	Большее расстояние, или контейнера принадлежат грузоотправителю или судоходной компании; со складов организаций, не приспособленных к работе с контейнерами	Наземная доставка до портового терминала в вагонах, перегрузка в контейнера и последующая перевозка в судах-контейнеровозах	
Крупные партии не менее 1500–2000 т штучных грузов	Доставка в Индию, Пакистан и другие страны, где невысокие требования к состоянию груза	Брейк-балком (штучный груз, перевозимый в трюме водного судна) в смешанном железнодорожно-морском сообщении	– экономия транспортных издержек

1	2	3	4
Массовые грузы, не подверженные значительной порче и не требующие особо срочной доставки (металл, кирпич, руда и т. д.)	В любое место		

С учетом вышесказанного в таблице 5.6 приведены транспортно-технологические схемы доставки груза для каждого сообщения.

Таблица 5.6 – Транспортно-технологические схемы доставки грузов для Светогорского ЦБК и Балахнинского ЦБК

Пункт отправления	Светогорский ЦБК	Балахнинский ЦБК
Бомбей	Партия 2000 тонн	
	Доставка в порт Санкт-Петербург в крытых вагонах конвенциональным способом, т.е. в таре без использования контейнеров. Перегрузка железнодорожных вагонов на океанское судно и отправка брейк-балком морем	Летом: погрузка брейк-балком на речное судно, выгрузка в морском порту Петербурга, погрузка на океанское судно с отправкой морем Зимой: погрузка в крытые вагоны, доставка в морской порт, выгрузка, погрузка брейк-балком на океанское судно
	Партия 500 тонн	
	Та же схема	Летний вариант доставки используется при наличии у экспедитора попутной партии груза. В основном целесообразен зимний вариант доставки грузов
Гамбург	Партия 2000 тонн	
	Погрузка в контейнеры, доставка в порт со склада отправителя: 1) автомобильным транспортом (т. к. $S < 600$ км) или 2) железнодорожным транспортом, перегрузка на судно	Летом: погрузка брейк-балком в суда смешанного плавания и доставка до порта выгрузки. Зимой: погрузка в контейнеры и отправка ж. д. со склада отправителя, выгрузка в порту, погрузка на океанское судно
	Партия 500 тонн	
	Та же схема	Независимо от сезона погрузка в контейнеры и отправка железнодорожным транспортом со склада отправителя, выгрузка в порту, погрузка на океанское судно

Данная транспортно-технологическая схема принята с учетом дальности перевозки и вида груза. Для того чтобы проиллюстрировать влияние на выбор транспортно-технологической схемы доставки одного и того же груза таких параметров, как размер партии груза, пункт отправления и пункт назначения, рассмотрен следующий пример:

- груз – бумага (подвержена повреждениям при перегрузке);
- размер партии – 2000 т (крупная) или 500 т (небольшой размер);
- сообщение – Светогорский ЦБК (Ленинградская область) – Бомбей (Индия), Светогорский ЦБК – Гамбург (Германия), Балахнинский ЦБК (имеет собственный причал на р. Волге) – Бомбей, Балахнинский ЦБК – Гамбург.

При выборе схемы доставки учитываются:

1 Требования, предъявляемые к качеству доставляемых грузов в Индию и Германию.

2 Время года, в которое осуществляется перевозка груза.

3 Расстояние наземной перевозки груза.

Суммарная ставка подрядчиков, привлеченных для перевозки на отдельных этапах транспортно-технологической схемы, определяется по формуле:

$$Ц = Ц1 + Ц2 + Ц3,$$

где Ц1 – стоимость доставки груза до морского порта Санкт-Петербург,

Ц2 – стоимость терминальных операций в порту,

Ц3 – морской фрахт.

Исходя из этих условий и типовых схем доставки грузов (табл. 5.5–5.6) определяется схема доставки бумаги в пункты назначения. Например, в Индии и Восточной Африке невысокие требования к качеству товара, поэтому экспедитору целесообразно предложить доставку груза речным, морским судном или вагонами конвекционным способом. Рынок Германии крайне требователен к качеству бумаги, поэтому доставку груза следует осуществлять при использовании контейнеров.

### **5.3 Моделирование, планирование и оптимизация мультимодальных перевозок**

Организация мультимодальной перевозки грузов включает следующие этапы:

- 1) формирование вариантов доставки груза;
- 2) выбор перевозчиков;
- 3) калькуляция сквозной ставки тарифа;
- 4) обоснование рекомендаций клиенту по выбору оптимального варианта доставки груза;
- 5) организация и контроль мультимодальной перевозки.

Работа логистического оператора 3PL, специализирующегося на логистических услугах международного уровня, заключается в решении следующих задач:

- выбор вида ТС, ПС с соответствующей грузоподъемностью и их зоной доступности;
- определение доступных портов;
- формирование доступных маршрутов;
- выбор тарифов;
- определение площадок для кросс-докинга;
- выбор критерия консолидации и деконсолидации;
- выбор метода отслеживания ТС и ПС;
- определение ворот для погрузочных/разгрузочных операций;
- выбор определенного количества ТС и ПС в соответствии с ограничениями доступности или квотами;
- определение расположения грузов в контейнере по заданным правилам;
- выбор схемы штабелирования;
- сортировка грузов по их совместимости и несовместимости.

На практике комплексные транспортные задачи в индустрии транспортной логистики и цепочек поставок рассматривают и эффективно решают современные специализированные программные инструменты типа TMS\* (Transportation Management System – Система управления транспортом).

TMS предполагает следующую функциональность:

- 1) управление заказами на перевозку;
- 2) планирование и формирование маршрутов;
- 3) обслуживание нестандартных транспортных событий;
- 4) расчет стоимости транспортных услуг;
- 5) обслуживание договоров с внешними транспортными компаниями;
- 6) определяемые пользователем прецеденты транспортных услуг;
- 7) определяемые пользователем алгоритмы расчета транспортных услуг;
- 8) статистика и анализ данных по транспортной логистике.

Одной из комплексных задач является: поиск наиболее эффективных вариантов передвижения грузов по мультимодальным сообщениям с учетом накладываемых бизнес-ограничений, таких как график работы объектов, временные ограничения доставки, пропускная способность объектов, характеристики ТС (транспортное средство) и ПС (подвижной состав). Кроме того, существуют ограничения на транспортных плечах, которые тоже нужно учитывать при выборе оптимального плана транспортировки.

Рассмотрим примеры работы 3PL-оператора [29], который является грузоотправителем продукции ведущего производителя (обозначим его «А») индийского чайного сырья в Индии, и основные характеристики TMS, предназначенного для управления бизнес-процессами компании.

Компания «А» пользуется большой популярностью и имеет заказчика (обозначим его «В») чайного сырья в России. Российская компания «В»

располагается в г. Москве и имеет фабрику для фасовки чайного сырья в г. Серпухове. После расфасовки чайного сырья в стандартные картонные коробки компания «В» перевозит готовую продукцию с помощью услуг 3PL-оператора в 40 регионов РФ. Ежемесячный объем перевозок по маршрутам 1–3 составляет 250 000 кг чайного сырья.

Пусть 3PL-оператор работает в сфере логистических услуг более 20 лет и имеет репутацию надежного партнера в секторе мультимодальных перевозок более 15 лет. За последнее десятилетие 3PL-оператор постепенно расширяет свой портфель услуг и специализируется на оказании услуг мультимодальных перевозок, превращая их в приоритетное направление своей деятельности. Портфель оказываемых услуг постепенно растет, в результате этого увеличивается список перевозчиков, единиц ТС и ПС, количество тарифов, распределительных центров, площадок для кросс-докинга, критериев консолидаций и деконсолидаций, меняется график работы, список доступных транспортных плеч и т. д. Отметим, что в данном примере оператор не имеет собственных ТС, ПС, судна, контейнеров, складов и пр.

Практические задачи, с которым 3PL-оператор часто сталкивается по выполнению мультимодальных перевозок, – это громоздкое количество вычислительных операций и их оптимизация.

Для удобства далее более детально рассмотрим каждый бизнес-процесс, участвующий в цепочке поставок (табл. 5.7).

Таблица 5.7 – Маршруты перевозок

Бизнес-процесс	Маршрут
Бизнес-процесс I	Индия (порты Калькутта и Кочин) – Россия (порт Санкт-Петербург), Финляндия (Котка)
Бизнес-процесс II	Россия (порт Санкт-Петербург), Финляндия (Котка) – Серпухов
Бизнес-процесс III	Серпухов – распределительные центры в 40 регионах России

### **Бизнес-процесс I**

Компания «А» использует услуги 3PL-оператора для осуществления экспорта чайного сырья в Россию. Для перевозки чайного сырья в Россию из Индии оператор обычно использует следующие морские маршруты (табл. 5.8).

Для осуществления перевозок по морскому каналу 3PL-оператор использует 20 и 40-футовые стандартные морские контейнеры, в которых чай перевозится в мешках весом 50 кг. Примерно 220 и 440 чайных мешков можно загрузить в 20 и 40-футовые контейнеры соответственно. Среднее время доставки чайного сырья составляет 30 календарных дней по маршрутам БП-1.1–1.4.

Таблица 5.8 – Используемые маршруты для транспортировки чая

Бизнес-процесс	Маршрут
1	2
Бизнес-процесс 1.1	порт Калькутта – порт Котка
Бизнес-процесс 1.2	порт Котка – порт Санкт-Петербург
Бизнес-процесс 1.3	порт Кочин – порт Котка
Бизнес-процесс 1.4	порт Кочин – порт Санкт-Петербург
Бизнес-процесс 2.1	порт Котка – Серпухов
Бизнес-процесс 2.2	порт Санкт-Петербург – Серпухов
Бизнес-процесс 3.1	Серпухов – Москва
Бизнес-процесс 3.2	Серпухов – Санкт-Петербург
Бизнес-процесс 3.3	Серпухов – Новосибирск
Бизнес-процесс 3.4	Серпухов – Екатеринбург
Бизнес-процесс 3.5	Серпухов – Нижний Новгород
Бизнес-процесс 3.6	Серпухов – Самара
Бизнес-процесс 3.7	Серпухов – Омск
Бизнес-процесс 3.8	Серпухов – Казань
Бизнес-процесс 3.9	Серпухов – Челябинск
Бизнес-процесс 3.10	Серпухов – Ростов-на-Дону
Бизнес-процесс 3.11	Серпухов – Уфа
Бизнес-процесс 3.12	Серпухов – Пермь
Бизнес-процесс 3.13	Серпухов – Волгоград

### **Бизнес-процесс II**

После поступления чайного сырья в портах Котка и Санкт-Петербург контейнеры переставляются из судна на грузовики с платформами разной грузоподъемности. После таможенных операций эти грузовики прибывают на склад чайной компании «В» в г. Серпухов. Далее сырье проходит ряд технических процессов на чайной фабрике, в результате которых формируется готовая продукция для доставки в 40 регионов РФ. Среднее время доставки чайного сырья по маршрутам БП-2.1–2.2 составляет 10–15 календарных дней.

### **Бизнес-процесс III**

Для удовлетворения спроса компания «В» выпускает готовую продукцию под разными брендами с разными классификациями чая: крупнолистовой, листовой, среднелистовой, ароматизированный (с фруктовыми вкусами: лимона, черной смородины, клубники и малины). Доставка разного ассортимента и объема готовой продукции осуществляется автомобильным и железнодорожным транспортом в 40 регионов РФ. Отметим, что доля перевозок по автотранспорту составляет больше 90 %, поэтому железнодорожные перевозки в расчет мы не берем.

Компания «В» не имеет собственного транспортного парка, и для доставки готовой продукции она опять обращается к услугам 3PL-оператора,

который развозит готовый продукт в 40 распределительных центров по территории РФ. Перечислим названия некоторых маршрутов.

Перевозка готовой продукции в 40 регионов осуществляется в грузовиках грузоподъемностью 20 тонн. Далее каждый распределительный центр обслуживает свой регион и самостоятельно использует услуги местных региональных перевозчиков для доставки продукции до конечного потребителя.

Вышеперечисленными бизнес-процессами и комплексным взаимодействием между различными их участниками можно эффективно управлять с помощью тактического модуля решений TMS. Для моделирования основных бизнес-процессов, решения задач планирования и оптимизации мультимодальных перевозок необходимо определить три основных компонента:

- возможные альтернативные решения;
- ограничения, которым должно удовлетворять возможное решение;
- критерий, по которому должны отбираться альтернативные решения.

В нашем примере для каждого бизнес-процесса устанавливаются свои функции оптимизации:

- для БП1 – контейнеры загружаются полностью, поэтому консолидация грузов для данного бизнес-процесса не потребуется. Однако выбор подходящего контейнера среди огромного количества поставщиков (по минимальным тарифам, габаритам, разрешенным транспортным плечам и графику их доступности), – задача сложная и решается с помощью включения соответствующей функции оптимизации;

- для БП2 – контейнеры перемещаются из портов на грузовиках с платформами разной грузоподъемности. Консолидация в этом случае опять не потребуется, но необходимо согласовать время прибытия судна в порт с графиками доступности грузовиков соответствующей грузоподъемности. Эта задача тоже решается с помощью включения соответствующей функции оптимизации;

- для БП3 – данный бизнес очень актуален, так как ассортимент товара (чая) велик и каждый регион размещает заказ в разных пропорциях. Поэтому в данном случае следует включить критерии консолидации и функцию формирования закольцованных рейсов.

Процедура моделирования и планирования заканчивается после заполнения основных блоков TMS.

Для наглядности опишем краткое изложение входных и выходных блоков данных, которые входят в основные этапы моделирования перевозок в нашем примере:

- 1 Заказы – здесь вводятся заказы на транспортировку и также габариты, количество коробок, код товара и пр.

2 Местонахождение объектов – здесь вводят данные о физическом нахождении портов и распределительных центров, хабов.

3 Транспортные плечи – вводится список доступных транспортных плеч для каждого ТС и ПС, градация по тоннажам и пр.

4 Контейнеры – отмечается количество доступных контейнеров, их грузоподъемность и габариты.

5 Несовместимость товара – здесь обозначена несовместимость ввозимых товаров в одном ТС или ПС.

6 Сервис – здесь указывается, какие именно транспортные услуги оказывают перевозчики: мономодальные или мультимодальные, услуги кросс-докинга и др.

7 Время работы объектов – здесь подробно описывается график работы каждого объекта, т. е. распределительного центра, хаба, портов и др.

8 Код товара – каждому товару присваивается код товара.

9 Класс консолидации – определяются коды товаров, для которых возможна консолидация в процессе оптимизации.

10 Тарифы – вводятся тарифы за использование ТС, ПС.

11 Группировка товара – задается группировка грузов с учетом порядка их разгрузки.

12 ТС – здесь вводятся названия каждого ТС и ПС, количество доступных единиц ТС и ПС, их грузоподъемность, габариты ТС и ПС, график работы и прочее.

13 Сформированные оптимизированные заказы (*Loads*) – список оптимизированных заказов, включающий заказы, которые не отвечают критериям закольцовок (см. ниже и также рис. 5.1).

14 Сформированные рейсы (*Trips*) – список оптимизированных заказов, которые отвечают критериям закольцовок (рис. 5.1).

15 Графическое представление – каждый заказ (до и после оптимизации) и рейс можно проанализировать на графике сети (рис. 5.1, 5.2).

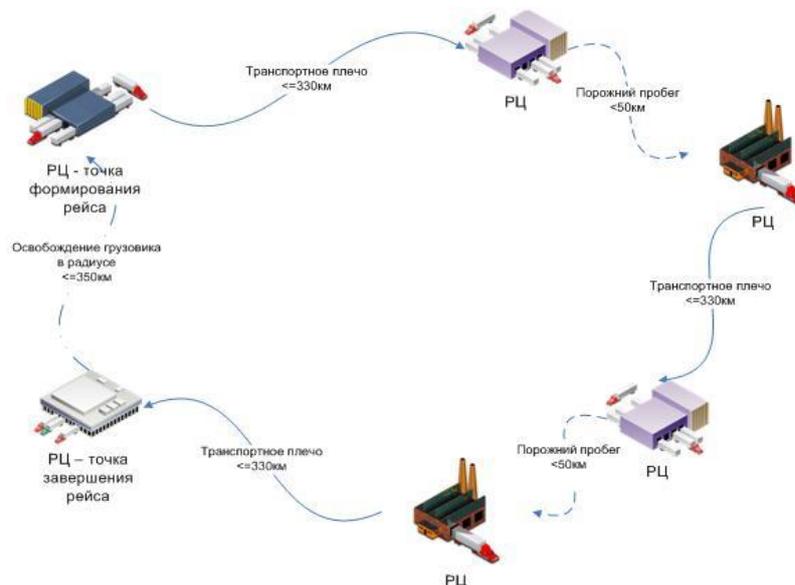


Рисунок 5.1 – Представление формирования закольцовки или рейса

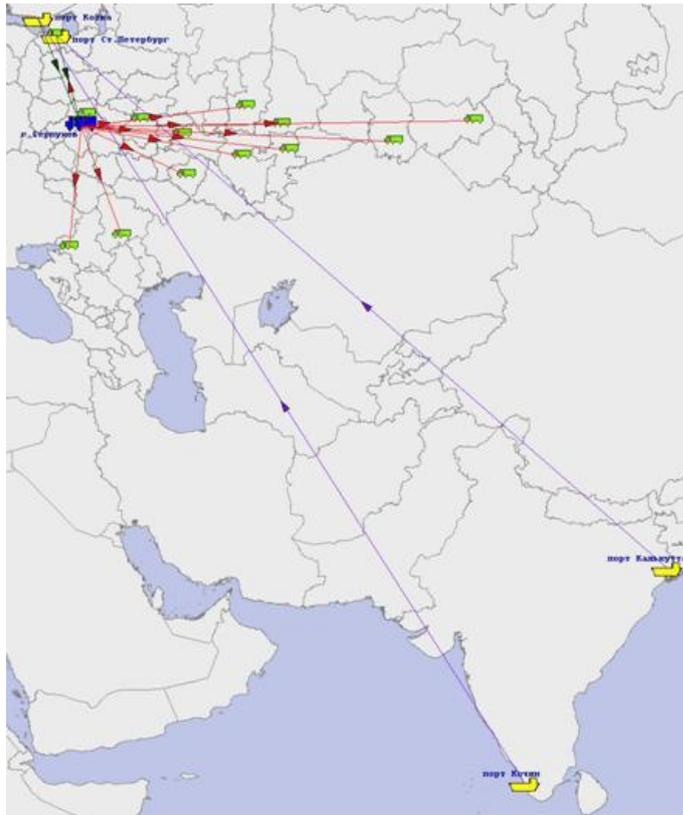


Рисунок 5.2 – График сети выполнения оптимизированных заказов

Моделирование позволяет интегрально рассмотреть все бизнес-процессы и динамично менять объекты мультимодальной перевозки, что соответственно дает возможность оценить вклад каждого объекта сети в целом.

### Вопросы для контроля и обсуждения

- 1 Как осуществляется выбор вида транспорта для вывоза груза со склада грузоотправителя и доставки его грузополучателю?
- 2 В чем сущность метода ранжированных показателей, используемого при выборе перевозчика?
- 3 Каков порядок разработки транспортно-технологической схемы доставки грузов?
- 4 Какие задачи решают логистические провайдеры при организации мультимодальных перевозок?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 **Аникин, Б.А.** Аутсорсинг. Создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин, О.Б. Аникин, Т.А. Родкина [и др.]. – М. : Инфра-М, 2003. – 187 с.
- 2 **Афонин, А.М.** Транспортная логистика: организация перевозки грузов / А.М. Афонин. – М. : ФОРУМ, 2014. – 368 с.
- 3 **Балалаев, А.С.** Формирование конкурентоспособных транспортных составляющих логистических систем : монография / А.С. Балалаев. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2007. – 223 с.
- 4 **Бауэросокс, Д. Дж.** Логистика : интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэросокс, Д. Дж. Клосс. – 2-е изд. – М. : ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2005. – 640 с.
- 5 **Беспалов, Р.** Спрос на логистического посредника / Р. Беспалов // Логистика и управление. – 2009. – № 11.
- 6 Большая советская энциклопедия / гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. Т. 1–30. – М. : «Сов. энциклопедия», 1969–78.
- 7 **Василенок, В.Л.** Организация интермодальных перевозок: международный и российский опыт / В.Л. Василенок, В.В. Негреева, Я.В. Шевченко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – № 4 – С. 70–77.
- 8 **Величко, В.И.** Система фирменного транспортного обслуживания при перевозке грузов по железным дорогам России / В.И. Величко, Е.А. Сотников, Б.Л. Голубев. – М. : Интекст, 2001.
- 9 **Веревкина, О.И.** Организация работы экспедиторских фирм : учеб. пособие / О.И. Веревкина, Е.В. Рязанова, Е.А. Чеботарева. – Ростов н/Д : РГУПС, 2009. – 113 с.
- 10 **Галабурда, В.Г.** Единая транспортная система : учебник для вузов / В.Г. Галабурда, В.А. Персианов, А.А. Тимошин [и др.]. – М. : Транспорт, 1996. – 295 с.
- 11 Годовой отчет АО «РЖД Логистика» за 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ar2015.rzd.ru/company-overview/market-review/overview-key-trends/>.
- 12 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 23.05.2016) – Режим доступа : [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
- 13 Данные рейтинга «Логистический оператор России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eala.ru/ru/rating.html>.
- 14 Данные сайта «Метро» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000098\\_11/index.html](http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000098_11/index.html).
- 15 Данные ежегодного исследования Cap Gemini Emst&Young Ins.Third-Party Logistics Study: Results and Findings of the 2007 12<sup>th</sup> Annual Study. С. John Langley Jr., Gary R. Allen, Gene R. Tyndall Cap Gemini Ernst&Young ins. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://marketing.rbc.ru/research/562949953432816.shtml>.

- 16 **Дмитриев, А.В.** Логистические основы функционирования транспортно-экспедиторских систем / А.В. Дмитриев. // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 1 (91). – С. 79–85.
- 17 **Дыбская, В.В.** Логистика (Полный курс МВА) / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
- 18 **Елисеев, В.А.** Организация системы управления экспедиторскими услугами на железнодорожном транспорте / В.А. Елисеев. // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2017. – № 1 (13). – С. 9–19.
- 19 Информационный портал исследовательского агентства InfraNews [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.infranews.ru/?object=news&id=1247&catid=1>.
- 20 **Кадыев, Т.** Аутсорсинг и развитие компании: особенности аутсорсинга на различных фазах развития компании / Т. Кадыев // Корпоративный менеджмент. – 2002. – № 7.
- 21 **Карела, П.** Битва за провайдера / П. Карела // РЖД-партнер. – 2008. – № 21. – С. 42–44.
- 22 **Клепиков, В.П.** Моделирование технологии смешанных перевозок экспортных грузов / В.П. Клепиков, С.А. Ступников // Транспорт. – 2006. – № 6. – С. 27–31.
- 23 **Козлов, П.А.** Экспедитор как системный интегратор в области перевозок / П.А. Козлов, Н.А. Тушин // Транспорт: наука, техника, управление. – 2010. – С. 13–16.
- 24 **Лимонов, Э.Л.** Внешнеторговые операции морского транспорта и мультимодальные перевозки. – 5-е изд. / Э.Л. Лимонов. – СПб., 2016. – 378 с.
- 25 **Лебедева, И.** На пути к 4PL / И. Лебедева // «Логинфо, журнал о логистике в бизнесе» (12/2006) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://logistika2006.ru/articles/32/>
- 26 **Левиков, Г.А.** Управление транспортно-логистическим бизнесом : учеб. пособ. – 3-е изд., испр. и доп. / Г.А. Левиков. – М. : Транс Лит, 2007. – 224 с.
- 27 Логистика и управление цепями поставок: эффективные решения и опыт – 24 и 25 октября 2006 г. : матер. Междунар. конф. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.logistics.ru/19/i1\\_870.htm/](http://www.logistics.ru/19/i1_870.htm/)
- 28 **Лукинский, В.С.** Модели и методы теории логистики / В.С. Лукинский. – СПб. : Питер, 2003. – 176 с.
- 29 **Макаренко, В.** Кто может назвать себя 3PL-провайдером? / В. Макаренко // Логистик & система. – 2006. – № 8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lobanov-logist.ru/index.php?newsid=474>.
- 30 **Малютина, О.Н.** Формирование системы маркетингового взаимодействия предприятий на основе аутсорсинга / О.Н. Малютина : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М. : МИЭТ, 2007. – 28 с.

- 31 **Мамаев, Э.А.** Развитие логистического аутсорсинга в России: антикризисные императивы качественной трансформации / Э.А. Мамаев, М.В. Михайлюк // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2015. – № 4 (52). – С. 28–33.
- 32 **Мамаев, Э.А.** Анализ и оценка тенденций развития крупных логистических операторов / Э.А. Мамаев, Е.С. Вальчук // Труды РГУПС – 2015. – № 4. – С. 52–57.
- 33 Инновационные процессы логистического менеджмента в интеллектуальных транспортных системах : монография. В 4 т. Т. 1. Инновационные процессы в рамках транспортного менеджмента / под общ. ред. проф. Б.А. Лёвина и проф. Л.Б. Миротина. – М. : ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2015. – 336 с.
- 34 **Мамаев, Э.А.** Координационно-логистические центры – как инновационный фактор развития рынка транспортно-логистических услуг / Э.А. Мамаев // Логистика в портфеле ресурсов импортозамещающей индустриализации: антикризисные стратегии роста и развития в условиях санкционных ограничений: матер. междунар. науч.-практ. XI Южно-Российского логистического форума, 23–24 октября 2015 г. – Ростов н/Д : ИПК РГЭУ (РИНХ), 2015. – С. 82–85.
- 35 **Мамаев, Э.А.** Локализация задач и функций операторской компании в системе функционирования региональных логистических центров / Э.А. Мамаев, В.А. Жуков // Тр. междунар. науч.-пр. конф. «Транспорт-2015», апрель 2015 г. В 4 ч. Ч. 1. Технические и экономические науки. – Ростов н/Д : РГУПС, 2015. – С. 165–167.
- 36 **Маринецас, В.** «Logirus 2005» – Логистика и управление цепочками поставок в России / В. Маринецас // JURA MOPR SEA. – 2005/03.
- 37 **Миротин, Л.Б.** Транспортная логистика : учебник для вузов / Л.Б. Миротин, А.С. Балалаев, В.А. Гудков. – М. : РиС, 2014. – 302 с.
- 38 **Наконечная, Т.** Интегрированное информационное воздействие / Т. Наконечная // Логистик & система [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_79/article\\_3040](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_79/article_3040).
- 39 **Негреева, В.В.** Оптимизация логистической деятельности транспортно-экспедиторской фирмы / В.В. Негреева, Е.Д. Кузнецова. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2016. – № 2. – С. 65–77.
- 40 **Никифоров, В.С.** Мультиmodalные перевозки и транспортная логистика : учеб. пособие / В.С. Никифоров. – М. : Транс Лит. – 2007. – 272 с.
- 41 **Николашин, В.М.** Логистические центры и корпорации : учеб. пособие / В.М. Николашин, Е.Д. Бабанина, А.С. Синицина. – М. : МИ-ИТ, 2008. – 138 с.

- 42 Отчетный доклад о работе ассоциации российских экспедиторов в 2015 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.far-aerf.ru/news/otchet.html>.
- 43 Официальный сайт АО «Федеральная грузовая компания» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.railfgk.ru/about/>
- 44 **Петрова, О.Е.** Аутсорсинг – эффективное взаимодействие компаний с логистическим оператором / О.Е. Петрова // Логистика сегодня. – 2008. – № 5(29).
- 45 **Пискун, К.В.** К вопросу о развитии комплексной логистики в России / К.В. Пискун // Логистика сегодня. – 2008. – № 2(26).
- 46 Постановление Правительства РФ от 08.09.2006 № 554 «Об утверждении Правил транспортно-экспедиционной деятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
- 47 Приказ Минтранса РФ от 11.02.2008 № 23 «Об утверждении Порядка оформления и форм экспедиторских документов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
- 48 **Прокофьева, Т.** Логистический аутсорсинг и основные направления развития комплексного логистического бизнеса в России / Т. Прокофьева, Н. Покараева // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – № 03. – С. 22–28.
- 49 **Просвиркин, Н.Ю.** Использование элементов аутсорсинга в организационно-экономических системах «Производитель-потребитель» / Н.Ю. Просвиркин // Вестник СамГУ. – 2007. – № 3(53). – С. 150–154.
- 50 Правила перевозок грузов железнодорожным транспортом. Сборник – книга 1. – М. : Юридическая фирма «Юртранс», 2003. – 712 с.
- 51 **Сингх, Ранджит** Моделирование, планирование и оптимизация мультимодальных перевозок [Электронный ресурс] / Р. Сингх // Логинфо. – 2008. – № 1–2. – Режим доступа : [http://www.loginfo.ru/arhiv/2008/log012\\_08s3.php](http://www.loginfo.ru/arhiv/2008/log012_08s3.php).
- 52 **Райзберг, Б.А.** Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
- 53 **Резер, С.М.** Логистика. Словарь терминов / С.М. Резер, А.Н. Родников / М. : ВИНТИ РАН, 2007. – 412 с.
- 54 **Резер, С.М.** Логистика экспедирования грузовых перевозок / С.М. Резер. – М. : ВИНТИ РАН, 2002. – 472 с.
- 55 Рынок железнодорожного подвижного состава и операторских услуг. АО «Первая грузовая компания» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.railsovet.ru/partnership/the\\_partnership/list/?ELEMENT\\_ID=3578](http://www.railsovet.ru/partnership/the_partnership/list/?ELEMENT_ID=3578).
- 56 **Сергеев, В.И.** Роль 3PL-посредников в логистических системах компаний / В.И. Сергеев. – М., 2002.

- 57 **Сивохина, Н.П.** Логистика : учеб. пособие / Н.П. Сивохина, В.Б. Родионов, Н.М. Горбунов. – М. : Изд-во АСТ ; РИК Русанова, 2000. – 223 с.
- 58 **Соломатин, П.** Логистический аутсорсинг в Германии / П. Соломатин, Г. Пищулов, К. Рихтер // Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – № 6.
- 59 **Соломатин, П.** 4 PL-провайдеры: тенденции становления рынка в свете немецкого опыта / П. Соломатин / Логистика и управление цепями поставок. (ЛиУЦП) – 2006. – № 6. – С. 44–59.
- 60 **Ступаченко, И.** Аутсорсинг в торговле: логисты пока не убедительны / И. Ступаченко / РЖД-партнер. – 2007. – № 13–14. – С. 50–52.
- 61 **Сханова, С.Э.** Транспортно-экспедиционное обслуживание : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / С.Э. Сханова, А.В. Попова, А.Э. Горев. – М. : Изд. центр «Академия», 2005. – 432 с.
- 62 **Сток, Дж. Р.** Стратегическое управление логистикой: пер. с 4-го англ. изд. / Дж. Р. Сток, Д.М. Ламберт. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
- 63 **Таран, С.** Потребность в логистических провайдерах производственно-торговых компаний в России [Электронный ресурс] / С. Таран // Логинфо. – Режим доступа : [http://sklad-zakonov.narod.ru/Vlad\\_st/3pl\\_1.htm](http://sklad-zakonov.narod.ru/Vlad_st/3pl_1.htm).
- 64 **Телегин, А.И.** Транспортно-экспедиционное и агентское обслуживание при перевозке грузов / А.И. Телегин. – Нижний Новгород : ВГАВТ, 2000. – 320 с.
- 65 **Титухин, Н.** Рейтинг как индикатор рынка складских услуг России [Электронный ресурс] / Н. Титухин, Н. Овчаренко. – Режим доступа : [http://www.eala.ru/publications\\_27.html](http://www.eala.ru/publications_27.html).
- 66 **Титухин, Н.** Логистика в организационной структуре компании [Электронный ресурс] / Н. Титухин // Режим доступа : [http://www.loginfo.ru/arhiv/2007/log12\\_07s2\\_pr.php](http://www.loginfo.ru/arhiv/2007/log12_07s2_pr.php).
- 67 Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.mintrans.ru/pressa/TS\\_Proekt\\_16102008.pdf](http://www.mintrans.ru/pressa/TS_Proekt_16102008.pdf).
- 68 Управление перевозками. В 2 т. / под общ. ред. Е.В. Будриной. — СПб. : Бонниер Бизнес Пресс, 2007.
- 69 Управление цепями поставок : справочник издательства Gower / под ред. Дж. Гатторны ; пер. с 5-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
- 70 Федеральный закон от 30.06.2003 № 87-ФЗ (ред. от 06.07.2016) «О транспортно-экспедиционной деятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
- 71 **Цукер, В.** Отдать или жалеть [Электронный ресурс] / В. Цукер // Эксперт Северо-Запад. – 2007. – № 10 (312). – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_80/article\\_3342/](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_3342/)

- 72 **Черкесов, А.Г.** Аутсорсинг логистических услуг в мировой практике ведения бизнеса [Электронный ресурс] / А.Г. Черкесов // Режим доступа : <http://alcherkesov.narod.ru/teachers/logistics/logistics.html>
- 73 **Черноусов, Е.В.** Анализ рынка логистических провайдеров – зарубежный опыт // Е.В. Черноусов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6.– С. 70–88.
- 74 **Щербаков, В.В.** Логистика и управление цепями поставок / В.В. Щербаков. – М. : Юрайт, 2015. – 582 с.
- 75 **Peter Hosie April** The Evolution of the 5PL // Analysis, Issue 6 April 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://log.ae/2008/04/01/the-evolution-of-the-5pl>.
- 76 **Screeton, Jeff** A step forward [Электронный ресурс] // Channel: Logistics. – 2009. – Режим доступа : <http://www.europeansupplychainmanagement.co.uk/articlepage.php?contentid=8638&issueid=281>.

**Пример договора транспортной экспедиции грузов,  
перевозимых железнодорожным транспортом**

**ДОГОВОР №\_\_  
транспортной экспедиции грузов,  
перевозимых железнодорожным транспортом**

*г. Ростов-на-Дону*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*Общество с ограниченной ответственностью «РИТМ-21», именуемое в дальнейшем «Экспедитор», в лице генерального директора **Мишулина Рамиля Галимулловича**, действующего на основании Устава, с одной стороны, и \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем «Клиент», в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:*

**1 Предмет договора**

1.1 По настоящему договору Экспедитор обязуется за вознаграждение и за счет Клиента выполнить или организовать выполнение услуг, связанных с перевозкой железнодорожным транспортом грузов Клиента, а Клиент обязуется оплачивать услуги Экспедитора в порядке и на условиях, определяемых настоящим договором.

**2 Обязательства и права сторон**

**2.1 Экспедитор обязан:**

2.1.1 На основании письменных заявок Клиента организовать перевозку железнодорожным транспортом грузов Клиента (а в случае необходимости посредством взаимодействия с водным транспортом) в вагонах или контейнерах по РЖД, железным дорогам стран СНГ, Балтии и иных государств.

2.1.2 Сообщать Клиенту на каждую перевозку отдельно контрольные коды Экспедитора для внесения в перевозочные документы и дальнейшего беспрепятственного пропуска грузов по согласованному с перевозчиком маршруту.

2.1.3 За счет клиента производить необходимые платежи за перевозку груза, выполнять по транзитным территориям стран СНГ и Балтии таможенные и иные формальности, производить за счет Клиента уплату до-

полнительных сборов, осуществление других платежей, связанных с перевозкой грузов или обработкой подвижного состава.

2.1.4 Инструктировать Клиента о порядке заполнения перевозочных документов и своевременно информировать об изменении порядка заполнения перевозочных документов.

2.1.5 Информировать Клиента об изменении входных (выходных) пограничных пунктов.

Экспедитор, по согласованию с Клиентом, на основании его письменной заявки и за его счет может оказывать следующие дополнительные услуги:

- по слежению за продвижением отправленного груза;
- по декларированию транзитных грузов;
- по страхованию грузов.

В случае непредставления Клиентом отгрузочной информации слежение за продвижением вагонов не производится.

## **2.2 Экспедитор вправе:**

2.2.1 Удерживать груз до уплаты вознаграждения Экспедитора и возмещения понесенных им в интересах Клиента расходов или до предоставления надлежащего обеспечения исполнения своих обязательств в части уплаты вознаграждения и понесенных им расходов. В этом случае Клиент оплачивает также расходы Экспедитора, связанные с удержанием груза. За возможную порчу груза вследствие его удержания Экспедитором в предусмотренных настоящим пунктом случаях ответственность несет Клиент.

2.2.2 Проверять достоверность представленных Клиентом документов, а также информации о свойствах груза и иной информации, необходимой для исполнения Экспедитором обязанностей, предусмотренных настоящим договором.

## **2.3 Клиент обязан:**

2.3.1 Обеспечить предварительный перевод на счета Экспедитора денежных средств, необходимых для оплаты провозных и иных платежей, взимаемых перевозчиком, выполнения таможенных, фитосанитарных и других формальностей на пограничных и припортовых станциях, а также вознаграждения Экспедитора.

2.3.2 Своевременно предоставить Экспедитору:

– копию (или номер) месячного экспортного плана по РЖД, согласованного и подтвержденного ЦФТО МПС РФ;

на каждую отправку груза:

– заявку с полной, точной и достоверной информацией о грузе, его свойствах, с указанием станций (страны) назначения и отправления грузов, месяца перевозки, по прилагаемой к настоящему договору форме.

2.3.3 Прикладывать к перевозочным документам все дополнительные документы, необходимые для осуществления таможенного, санитарного и других видов государственного контроля на пограничных и припортовых станциях.

2.3.4 Оформлять перевозочные документы в соответствии с инструкциями Экспедитора и требованиями перевозчика.

2.3.5 При оформлении перевозочных документов использовать контрольные коды Экспедитора только на ту перевозку груза, на которую они были выданы по поданной заявке. В случаях неправомерного использования кодов или неправильного заполнения кодов Клиент несет ответственность в размерах, указанных в п. 5.1 настоящего договора.

2.3.6 Не позднее трех рабочих дней со дня отгрузки направить Экспедитору копии перевозочных документов. В случае отсутствия отгрузочной информации, передачи ее в искаженном виде или с нарушением указанных выше сроков все расходы, возникшие по этой причине, оплачиваются Клиентом.

2.3.7 Клиент при получении импортного груза не позднее 30-го дня с момента прибытия груза на станцию назначения предоставляет экспедитору таможенные декларации и иные документы, подтверждающие импортный характер перевозки грузов в соответствии с частью 2 Налогового кодекса РФ.

## **2.4 Клиент вправе:**

2.4.1 Требовать от Экспедитора отчеты об использовании денежных средств Клиента.

2.4.2 Давать необходимые указания о действиях Экспедитора, совершаемых в интересах Клиента, не вмешиваясь при этом в его деятельность и в случаях, если эти указания не противоречат целям настоящего договора.

2.4.3 Выдать экспедитору надлежащим образом оформленную доверенность для урегулирования отношений Клиента с третьими лицами, с которыми Экспедитор вступает в отношения в процессе перевозки грузов Клиента.

## **3 Цена договора**

3.1 Услуги Экспедитора (за исключением провозной платы и других сборов, взимаемых перевозчиком, а также иных платежей, взимаемых в установленных случаях уполномоченными государственными органами) оплачиваются по согласованным ставкам, на основании предъявляемого к оплате счета, на каждую перевозку отдельно, и составляют \_\_\_\_\_ % от размера провозной платы и сборов перевозчика.

3.2 Изменение ставок оплаты за экспедиторские услуги возможно по согласованию сторон путем подписания дополнительного соглашения.

Увеличение ставок за услуги по обслуживанию грузов, находящихся в пути следования, не допускается.

#### **4 Порядок расчетов**

4.1 Услуги Экспедитора оплачиваются на условиях предоплаты.

4.2 Клиент производит предварительный перевод на счет Экспедитора денежных средств, достаточных для расчетов с перевозчиком, исходя из планируемого объема перевозок, уплаты иных платежей, связанных с обработкой груза, а также сумму вознаграждения Экспедитора в соответствии с выставленным счетом. Оплата счета производится в течение 5 банковских дней.

При текущих платежах Экспедитору Клиент в обязательном порядке указывает в графе «Назначение платежа» платежного документа в соответствии с каким договором производится оплата.

4.3 Клиент в качестве подтверждения оплаты счета направляет в адрес Экспедитора копию платежного поручения, заверенного печатью банка.

4.4 Окончательные расчеты с Клиентом и уточненные отчеты по использованию его средств производятся после получения счетов и дорожных ведомостей от перевозчика. При неиспользовании или частичном использовании его средств дает Экспедитору соответствующее распоряжение о дальнейших действиях.

4.5 При оплате валютного тарифа в рублях за экспортно-импортные перевозки по территориям стран СНГ и дальнего зарубежья окончательный расчет по платежам за оказанные услуги и выполненный объем перевозок производится в рублях по курсу ЦБ РФ на момент приема экспортного груза или выдачи импортного груза. При оплате рублевого тарифа в долларах США за экспортные перевозки по территории РФ окончательный расчет по платежам за оказанные услуги и выполненный объем перевозок производится в долларах США по курсу ЦБ РФ на дату штампа станции отправления на ж.-д. накладных.

4.6 Расчеты за перевозки осуществляются в долларах США, швейцарских франках, в рублях РФ либо другой конвертируемой валюте. При оплате в рублях счет-фактура выписывается только в рублях. При конвертации валют Клиент уплачивает Экспедитору комиссионный сбор по ставке обслуживающего Экспедитора банка.

4.7 Окончательный расчет за оказанные Экспедитором услуги и выполненный объем перевозок производится Клиентом в 5-дневный срок после получения счета-фактуры. Основанием для выставления счета-фактуры служат товарно-транспортные накладные или перечни документов по платежам за железнодорожные перевозки и согласованные с Клиентом акты выполненных работ.

4.8 Плата за банковские операции при переводе денег на банковские счета производится за счет плательщика.

4.9 В случае отказа Клиента от перевозки после предоставления Экспедитором кодов либо загрузки Клиентом груза в объеме менее заявленного Экспедитор засчитывает сумму неиспользованных провозных платежей в счет оплаты будущих перевозок или, по предварительному письменному согласованию, возвращает Клиенту сумму неиспользованной провозной платы за исключением суммы вознаграждения Экспедитора. Возврат производится в течение 10 банковских дней после подписания обеими сторонами акта-сверки и предоставления Клиентом письменного подтверждения станции отправления о несостоявшейся перевозке.

При отказе Клиента от перевозки до объявления кодов и их неиспользовании перечисленные авансом суммы провозных платежей подлежат возврату на счет Клиента в течение 10 банковских дней с момента получения Экспедитором письменного заявления Клиента об отказе от перевозки и возврате денег.

## **5 Ответственность сторон**

5.1 Клиент несет ответственность перед Экспедитором за незаконное использование Клиентом или другими, связанными с ним организациями, кода и наименования Экспедитора. В этом случае виновная сторона возмещает Экспедитору тариф без предоставления льгот за перевозку груза, совершенную с нарушением условий настоящего Договора.

В случае повторного использования Клиентом кодов он уплачивает Экспедитору неустойку в размере 50 % от стоимости перевозки.

В случае неправильного заполнения кодов Клиент уплачивает Экспедитору неустойку в размере 10 % от стоимости перевозки.

5.2 За просрочку платежей Экспедитор вправе начислять пеню в размере 0,1 % от несвоевременно оплаченной суммы за каждый день просрочки и предъявлять ее отдельным счетом Клиенту. Начисление процентов начинается со дня, следующего за днем истечения срока на оплату причитающейся суммы, установленного в п.п. 4.7 настоящего договора.

5.3 В остальных случаях, неурегулированных настоящим договором, Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

## **6 Прочие условия**

6.1 При наступлении обстоятельств непреодолимой силы срок исполнения обязательств по Договору отодвигается соразмерно времени, в течение которого будут действовать такие обстоятельства. Сторона, для которой создалась невозможность исполнения обязательств по Договору вследствие непреодолимой силы, должна уведомить об этом другую Сторону по телеграфу или телексу с подтверждением заказным письмом. Если эти обстоятельства будут продолжаться более трех месяцев, то каждая из Сторон будет иметь право отказаться от дальнейшего исполнения обяза-

тельств по Договору, в этом случае ни одна из сторон не будет иметь права на возмещение убытков. Надлежащим доказательством наличия указанных выше обстоятельств и их продолжительности будет служить Сертификат, выдаваемый соответственно Торгово-промышленной палатой РФ на территории России или другого государства.

6.2 Экспедитор по окончании выполненного объема работ предоставляет Клиенту акт сверки.

6.3 Клиент в течение 5 дней со дня получения акта возвращает Экспедитору подписанный акт или свои мотивированные возражения по акту. Передача может осуществляться нарочным, по почте, по факсу, с соответствующими доказательствами передачи и обязательным последующим направлением оригинала.

6.4 В случае невозвращения акта в установленный срок (п. 6.3), акт считается принятым в одностороннем порядке.

6.5 В случае изменения адресов и/или банковских реквизитов стороны обязаны незамедлительно информировать об этом друг друга.

6.6 Любые изменения и дополнения к договору оформляются только в письменном виде. Любые документы, переданные Клиентом посредством факсимильной связи, имеют юридическую силу и приравниваются к оригиналу при наличии на них подписи уполномоченного лица. При этом клиент в двухдневный срок должен направить Экспедитору оригиналы документов, переданных по факсу.

6.7 Все приложения, в том числе протоколы согласования данных о перевозке, являются неотъемлемой частью настоящего Договора.

6.8 Взаимоотношения сторон, не урегулированные настоящим Договором, регулируются действующим законодательством РФ.

## **7 Порядок рассмотрения споров**

7.1 Все возможные споры стороны будут решать преимущественно путем взаимного согласования и переговоров.

7.2 До предъявления Экспедитору иска, вытекающего из настоящего договора, обязательно предъявление претензии. Датой предъявления претензии считается дата на штемпеле предприятия почтовой связи о принятии на отправку письма с претензией.

7.3 Экспедитор, обязан в течение 30 дней с даты получения претензии рассмотреть ее и уведомить клиента об удовлетворении требований или отклонении претензии.

7.4 Претензия может быть предъявлена в течение 6 месяцев со дня возникновения права на предъявление претензии.

7.5 Стороны договорились, что все неурегулированные разногласия подлежат рассмотрению в Арбитражном суде Ростовской области.

## **8 Срок действия договора**

8.1 Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания и действует в течение одного года.

8.2 Договор может быть расторгнут в любое время по соглашению сторон. По требованию одной стороны договор может быть расторгнут в случае, если сторона, инициирующая расторжение, проинформировала в письменном виде другую сторону за 30 дней до желаемой даты его расторжения. При этом договор считается расторгнутым после завершения взаимных обязательств, принятых до уведомления о расторжении, и взаиморасчетов по договору.

**Адреса и банковские реквизиты сторон.**

**Экспедитор:**

**ООО «РИТМ-21»**

**Клиент:**

**Юридический адрес:**

**344064, г. Ростов-на-Дону, ул. Дачная, 8**

**Фактический адрес:**

**344002, г. Ростов-на-Дону,**

**пер. Братский, 36**

**т. (863) 259-47-67, 259-42-85, 259-53-26,**

**т/факс 255-93-09**

**ИНН 6165038455**

**КПП 616501001**

**р/с 40702810700009467119**

**в КБ «Южный Регион»**

**г. Ростов-на-Дону**

**к/сч. 30101810800000000790,**

**БИК 046015790**

**ОКПО 45466724**

**ОКВЭД 63.40, ОКОНХ 51500**

**Вал. сч.: 40702840400001000158**

**RITM-21 LTD, ROSTOV-ON-DON, Russia**

**Acc. 04413590**

**CB YUZHNY REGION**

**ROSTOV-ON-DON, Russia**

**Deutsche Bank Trust Company Americas**

**Fed ABA 021001033**

**CHIPS ABA 0103**

**SWIFT BIC BKTRUS33**

**E-mail: ritm21@fiber.ru**

**Генеральный директор ООО «Ритм-21»**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
1 Формирование рынка логистических услуг в транспортной системе .....	4
1.1 Логистические услуги российского транспортного рынка .....	4
1.2 Виды посредничества на рынке транспортных услуг .....	9
1.3 Аутсорсинг логистических услуг .....	16
2 Классификация провайдеров логистических услуг .....	21
2.1 Этапы развития логистических провайдеров. 1PL- и 2PL-провайдеры .....	21
2.2 3PL-провайдеры .....	25
2.2.1 Основные функции 3PL-провайдеров .....	25
2.2.2 Критерии отнесения компании-поставщика логистических услуг к 3PL-провайдерам .....	27
2.2.3 Преимущества 3PL-услуг .....	28
2.3 Системные интеграторы цепей поставок – 4PL-провайдеры .....	30
2.3.1 Основные функции и модели появления 4PL-провайдеров .....	30
2.3.2 Требования к 4PL-компаниям .....	34
2.4 5PL-провайдеры .....	38
3 Рынок логистических провайдеров в России .....	40
3.1 Российский рынок транспортно-логистических услуг: проблемы и тенденции .....	40
3.2 Развитие логистических компаний на пути к системным интеграторам .....	50
3.3 Пример становления и развития 4PL-провайдеров .....	60
4 Логистический провайдер в транспортной системе и деятельность экспедиторской компании .....	68
4.1 Услуги логистического провайдера в транспортной системе .....	68
4.2 Порядок предоставления услуг экспедиторской компании .....	78
4.3 Договорная работа на различных видах транспорта и международная транспортная документация .....	82
4.4 Правовая основа и ответственность посредников логистических услуг .....	94
4.5 Сертификация качества услуг логистических провайдеров в транспортной системе .....	99
5 Задачи транспортной логистики в логистическом аутсорсинге .....	103
5.1 Выбор вида транспорта для вывоза груза со склада грузоотправителя и доставки грузополучателю. Выбор перевозчика методом ранжированных показателей .....	103
5.2 Разработка транспортно-технологической схемы доставки грузов .....	106
5.3 Моделирование, планирование и оптимизация мультимодальных перевозок .....	110
Библиографический список .....	117
Приложение .....	124

*Учебное издание*

**Мамаев Энвер Агапашаевич**  
**Чеботарева Евгения Андреевна**  
**Ковалева Наталья Александровна**

**ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОВАЙДЕРЫ  
В ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМАХ**

Редактор Н.С. Федорова  
Техническое редактирование и корректура Н.С. Федоровой

Подписано в печать 27.12.17. Формат 60×84/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,67.  
Тираж 500 экз. Изд. № 223. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового  
Полка Народного Ополчения, д. 2.