

## ИНТЕГРАЦИЯ В ЛОГИСТИКЕ



**НАТАЛЬЯ  
ПОКАРАЕВА**  
Национальная  
гильдия  
профессиональных  
консультантов,  
эксперт

**Объем российского рынка транспортно-логистических услуг в 2010 году, по данным РБК, составлял \$57,1 млрд. Его структура делится в следующих пропорциях: на транспортные перевозки приходится до 89%; на хранение и складские операции — до 8%; на экспедирование — до 2%; на управление цепями поставок — до 1% от общего объема операций.**

Ряд российских экспертов оценивает сегодняшнюю емкость рынка логистических услуг на уровне \$80–90 млрд. Это косвенно свидетельствует о слабой интеграции логистических операторов рынка в осуществлении своей деятельности. При этом следует отметить, что недостаточный для России уровень развития современной транспортно-логистической инфраструктуры и системы управления цепочками поставок напрямую влияет на рост логистических издержек. По мнению экспертов, доля логистических издержек в ВВП составляет от 18 до 23%. Для сравнения отметим, что этот показатель в Китае равен 17%, в США — 11%, в странах ЕС — 6,5%.

Поэтому сегодня уже стало очевидно, что дальнейший путь развития логистических услуг в России лежит в русле интеграции операторов рынка. Интеграция является закономерным процессом развития мировой экономики. Она охватывает все сферы хозяйственной деятельности отдельных предприятий и отраслей. В западных странах, например в Германии, средний показатель доли участия в производстве конечного продукта в промышленности составляет менее 57%, а в автомобильной промышленности, в силу глубокой кооперации, — около 30%.

По данным ЕАЛА, сегодня проникновение логистического аутсорсинга в России в 2,5–3 раза отстает от аналогичных показателей в европейских государствах и США. В России на аутсорсинг логистическим операторам в рамках контрактной логистики передано 27% товарооборота, а 73% собственных грузопотоков торговые и промышленные предприятия обслуживают самостоятельно.

Основными причинами, сдерживающими рост проникновения логистического аутсорсинга в России, являются:

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена формам интеграционного сотрудничества логистических операторов отечественного рынка. Показывая отставание российского рынка логистических услуг от западноевропейского по уровню развития аутсорсинга и консолидации операторов, автор приводит причины этого положения: недоверие партнеров, непрозрачность рынка логистических услуг, несовершенство законодательной базы, нехватка «длинных и дешевых» денег для создания соответствующей инфраструктуры.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

Логистические операторы, сотрудничество, партнерство, кооперация, виртуальные предприятия.

- невысокий уровень доверия к сторонним компаниям;
- непрозрачность рынка транспортно-логистических услуг России;
- несовершенная законодательная база, которая не позволяет обеспечить защиту и ответственность экспедитора перед грузовладельцем;
- отсутствие гармонизации в законодательстве РФ на соответствие международным нормам при обслуживании грузопотоков в международных транспортных коридорах, что непосредственно влияет на развитие механизмов государственно-частного партнерства при инвестировании в инфраструктуру;
- необходимость значительного инвестирования средств на создание логистической инфраструктуры для провайдера при нехватке на рынке «длинных и дешевых» денег;
- недостаток квалифицированного персонала.

В реальности уже сегодня российским малым и средним предприятиям довольно трудно организовать оптимальное обслуживание и обеспечение клиентов поставками без привлечения партнеров в области логистики, особенно в условиях нарастания конкурентной борьбы, поэтому кооперация как этап становления транспортно-логистического отечественного рынка является формой постоянно развивающегося процесса концентрации — она дает шанс выжить, к примеру, транспортным предприятиям при организации международной и смешанной перевозок грузов.

В основе интеграции логистических операторов лежит концепция аутсорсинга, который пока не стал обычной практикой для нашей страны. Кооперация дает логистическим операторам возможность расширить свою клиентскую базу, сократить продолжительность цикла оказания услуги.

Основная цель кооперации в области логистики состоит в быстром реагировании на рыночные требования и максимизации степени использования ресурсов предприятий.

Независимо от формы взаимодействия с партнерами альянс логистических операторов должен обладать:

- наличием современной складской и транспортной инфраструктуры;
- возможностью предоставления комплексных услуг;
- сертифицированным уровнем качества;
- возможностью работы с различными типами клиентов;
- квалифицированным персоналом;
- современной IT-системой;
- широким региональным охватом.

Особое внимание при выборе логистического оператора в качестве партнера следует уделять его надежности, что позволит минимизировать соответствующие риски.

Формирование региональных логистических альянсов может стать основой роста экономического потенциала региона за счет интеграции ресурсов и повышения эффективности их использования в рамках развития приоритетных направлений деятельности.

Ниже перечислим основные виды партнерств логистических операторов.

**ANNOTATION**

Article is devoted to forms of integration cooperation of logistical operators of the domestic market. Showing backlog of the Russian market of logistical services from West-European in a level of consolidations of operators, the author results the reasons of this position — mistrust of partners, opacity of the market of logistical services, imperfection of legislative base, shortage «long and cheap» money for creation of the appropriate infrastructure.

**KEYWORDS**

Logistical operators, cooperation, partnership, cooperation, the virtual enterprises.

**Неформальные соглашения предприятий** о совместном совершении некоторых действий. Например, компании могут совместно закупать товары для получения скидок за объем закупок; объединять грузы для перевозки, сокращая затраты на транспортировку; согласовывать размер упаковки для облегчения грузопереработки; использовать общие списки предпочтительных поставщиков и т.д.

К плюсам таких взаимоотношений можно отнести гибкость и отсутствие обязательств. Однако любая из сторон может прекратить сотрудничество без предупреждения в любое удобное для нее время.

**Формальные соглашения предприятий на основе письменных контрактов**, устанавливающих обязательства каждой из сторон. Это означает, что каждая сторона четко знает, что она должна делать. При этом стороны работают в более жестких условиях.

**Образование стратегического союза или партнерства.** Основой для образования таких союзов является взаимовыгодная совместная работа в прошлом, когда у предприятий появляется уверенность, что никто из них не сможет выиграть, если начнет взаимодействовать с другими партнерами.

Стратегические союзы предусматривают долгосрочные обязательства сторон, которые гарантируют будущие заказы и поставки.

Эта стабильность позволяет предприятиям инвестировать средства в совершенствование своих продуктов и операций.

Например, поставщики могут сократить ассортимент производимой продукции, выпуская оставшуюся с максимальной возможной эффективностью, или сконцентрироваться на предоставлении небольшого количества услуг, но с очень высоким качеством. Заказчики же сокращают количество своих поставщиков, поскольку они уверены в партнерах и в том, что им не придется искать более выгодные варианты.

Введение и реализация кооперативных отношений в 50% случаев осуществляется в рамках поэтапных планов.

**Вертикальная интеграция** может осуществляться путем приобретения миноритарного пакета акций другой компании, создания совместного предприятия или покупки другой организации.

Для того чтобы обеспечить успех на длительный срок, преимущества кооперации должны быть очевидны для всех участников объединения. Только таким образом могут быть созданы необходимые отношения взаимодоверия.

## ВИРТУАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Сегодня мы находимся в процессе становления единого мирового информационного пространства на базе сети Интернет, информатизации и появлении рынка информации и управления в дополнение к традиционным рынкам товаров, поэтому взаимодействие логистических операторов, особенно в форме стратегического партнерства, опирается на механизмы виртуального предприятия.

Виртуальное партнерство представляет собой интегрированную за счет компьютера организацию хозяйствующих субъектов, находящихся в отношениях кооперации, т.е. выполняющих совместную работу и координирующих действия с целью извлечения прибыли.

Такое партнерство основано на формировании единой организационно-технологической и информационной среды за счет временного объединения ресурсов различных предприятий.

Оно характеризуется такими свойствами, как децентрализованность, распределенность и наличие механизмов гибкого формирования новых организационных структур, способность быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка, саморегулирование и самоорганизация, координация и взаи-

модействие на основе согласованного с партнерами по бизнесу управления бизнес-процессами и ресурсами.

Кооперация не только способствует разделению рисков между участниками и снижению неопределенности, но и индуцирует создание новых рисков, связанных с взаимодействием предприятий.

Само виртуальное предприятие не является юридическим лицом, им может быть только орган координации: например, управляющая компания, непосредственно не участвующая в производственно-логистическом процессе, или одно из предприятий — участников партнерства, являющееся основным исполнителем по тому или иному проекту.

При первом подходе происходит передача координирующих функций специальному органу (координационному совету). В его состав входят участники данной структуры. Цель создания совета — организация взаимоотношений с внешней средой, создание единой информационной базы, механизмов координации и управления финансовыми потоками. Координационный совет утверждает правила виртуального предприятия и механизмы координации и кооперации.

При втором подходе в роли координирующего центра в зависимости от характера выполняемых работ могут выступать разные участники логистического партнерства, отвечая за распределение ресурсов, обеспечение необходимых условий функционирования всех партнеров и результаты деятельности делового партнерства.

В его рамках может существовать множество логистических сетей, причем одно и то же предприятие может входить в состав различных партнерских объединений (альянсов).

Логистические цепи возникают динамически из множества альтернативных вариантов под каждый проект с использованием ресурсов координатора.

Развитие партнерства логистических операторов требует развития организационно-технологических решений — договоров, регламента взаимодействия, технологических процедур и пр., в рамках которых решаются вопросы технической поддержки и информационного обеспечения. Практическое комплексное решение подобной интеграционной задачи в России требует серьезной долговременной работы в рамках реализации транспортной политики страны. Это решение связано с необходимостью создания единых корпоративных правил работы, опирающихся на существующее отечественное и международное законодательство, а также на научно-методические разработки ученых отечественной логистической школы в области управления цепями поставок.

Создание подобной нормативно-методической базы означает переход на новый этап развития и эволюции отечественной логистики с широким использованием аутсорсинговых схем, высокоэффективным сервисом по комплексному управлению логистическими цепочками клиента, настройке каналов дистрибуции, анализу и оптимизации всей цепи поставок.

## Библиографический список:

1. Симонова Л.Н. Рынок транспортно-логистических услуг в 2009–2010 гг.; <http://marketing.rbc.ru/articles/13/02/2009/562949954849708.shtml>.
2. Gopfert I. Состояние развития логистики и тенденции будущего // Логинфо. — 2001. — № 7–8 (по материалам «Jahrbuch Logistik 2001»).
3. Алесинская Т.В. Основы логистики: Учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.
4. Юлдашева О., Горид А. Стратегия интеграции компаний; <http://www.news.elteh.ru/arh/2006/40/19.php>.
5. Синицкий А. Основные тенденции в логистике // АТО. — 2006. — № 70. — Грузоперевозки.
6. Зубаков Г.В., Проценко И.О. Виртуальные логистические операторы // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — 2010. — № 2.
7. Александр Федотов, руководитель отдела маркетинга Национальной логистической компании; <http://www.nlc.ru>.