

# Привез. Оформил. Сохранил.

*Любое производство, торговля оптовая или розничная не могут существовать без логистики. От того, как организована эта деятельность, во многом зависит конечная цена товара, что крайне важно для потребителя. Учитывая, что затраты на логистику достигают 25-30% в цене товара, вопросы оптимизации логистических процессов являются крайне актуальными для всех нас. Именно поэтому мы очередной раз возвратились к этому сегменту экономики и решили внимательно проанализировать, что сегодня представляет собой отечественная логистика во всех ее проявлениях, ответить на вопросы, какие проблемы и каким образом решают в этой области сами логисты, а также игроки рынка бытовой техники и электроники.*

✓ Логистическая фирма, в основу которой положена узкая, лицензионная специализация, например, в области хранения медицинских препаратов и лекарств.

Член наблюдательного совета ГК «Севертранс» Светлана Домнина говорит о том, что анализ рынка услуг логистических операторов позволяет выделить условно пять типов компаний, работающих на рынке: транспортные компании, экспедиционные компании, складские комплексы, таможенные брокеры и склады СВХ, логистические интеграторы, оказывающие комплекс услуг.

## Логисты бывают разные...

До специальных концепций российских логистических компаний нам пока еще далеко. В Европе и Америке есть фирмы, работающие в логистике более 100 лет. В России логистика начала развиваться в начале 1990-х годов, тем не менее, уже существует несколько направлений развития логистических компаний.

По мнению председателя совета директоров ЗАО Smart Logistic Group Владимира Елина, основные из них следующие:

- ✓ Компания, стремящаяся к универсализации логистических услуг;
- ✓ Оператор, пытающийся предоставлять широкий ассортимент логистических услуг (например, таможенные, транспортные, экспедиторские, складские услуги);
- ✓ Провайдер, старающийся обеспечить сетевой сервис, в различных регионах РФ;



Фото: «ЮниТранс Логистик»

Сложить бы рад...	стр. 30
Из пункта А в пункт Б...	стр. 33
За кордон	стр. 35
Европа, Россия, Китай...	стр. 42
Слово ритейлерам	стр. 45
Запчасть + Запчасть ≠ Продукт	стр. 46
Это будет завтра...	стр. 47

— Мы все чаще говорим об управлении цепями поставок, что требует скоординированной работы всех участников. Некоторые компании пытаются охватить весь перечень услуг. Но это может привести к созданию большого количества «слабых» игроков на рынке, — опасается г-жа Домнина. Кстати, данное мнение специалиста — повод поразмыслить над тем, стоит ли игрокам рынка логистики бежать наперегонки к «звезде по имени 3PL» или лучше прийти к состоянию тотально-комплексного логистического оператора без необоснованных проволочек, но все-таки естественным эволюционным путем...

Председатель  
совета  
директоров  
ЗАО Smart  
Logistic Group  
Владимир Елин



Минусы и плюсы описанных Владимиром Елиным компаний, отдающих предпочтение разным направлениям развития, — вопрос спорный, ибо каждый потребитель сам определяет и выявляет эти моменты. Одно можно сказать: все логистические компании стараются балансировать в пределах цена-качество, иначе их тяжелый труд будет не востребован рынком.

— Для клиента интереснее те логистические операторы, которые как раз и работают по принципу цена-качество, — подчеркивает председатель совета директоров ЗАО Smart Logistic Group. — Кстати, говоря о критерии цена-качество, я уже подразумеваю, что там же учитываются оперативные параметры, такие как скорость обработки услуг, возможность обработки широких массивов ассортимента и т.д.

Исключение составляют сложные клиенты — для них действуют другие критерии, больше зависящие от рентабельности операций для логистического оператора, в этом случае уже логистический оператор выбирает клиента, а не наоборот.

### Инструменты конкуренции

Сегодня ведущие конкурентоспособные логистические компании предлагают комплексный продукт, включающий международную перевозку грузов одним или несколькими видами транспорта, таможенное оформление, услуги СВХ, ответственное хранение, организацию вывоза грузов со склада и др. Основная же тенденция логистического рынка сегодня — повсеместное предложение дополнительных услуг, когда клиент может получить целый комплекс услуг для более успешного ведения бизнеса. Светлана Домнина приводит здесь в пример некоторые компании, в частности предлагающие работу с поставщиками, услуги по управлению запасами. Одной из них является ГК «Севертранс», многие годы специализирующаяся именно на электронике и бытовой технике.

«Допуслугный» подход является одним из условий выживания в высококонкурентной среде, и в своем пределе он стремится к комплексности и аутсорсингу, о которых шла речь выше. Можно даже сказать, что провозглашение компаниями аутсорсинга в качестве основной желаемой



мой формы сотрудничества с потребителями имеет на логистическом рынке все признаки «модной» тенденции.

Однако, следуя за модой, не стоит забывать и о древнейших основных принципах работы в любой отрасли услуг — внимание к клиенту, своевременное реагирование на любое обращение клиента, индивидуальный «ювелирный подход» к каждому клиенту и т. д.

— Индивидуальный подход в нашей компании реализуется в форме периодического опроса клиентов по вопросам качества предоставляемых услуг, в ходе которого мы выявляем результаты положительной работы и вопросы, требующие срочной корректировки и улучшения, — делится опытом начальник отдела разви-

тия бизнеса и отдела комплексного сопровождения клиентов компании «Национальный таможенный брокер» Наталья Иванова.

Практика последних лет работы логистического рынка России показывает, что существенно меняются критерии принципов выбора партнера — логистического оператора. Если ранее основным критерием была стоимость предоставляемых услуг, то в настоящее время данный критерий является неосновным, уступив место качеству и профессионализму услуги, стабильности логистического партнера, скорости, ассортименту услуг. Это означает, что конкурентный бизнес-инструментарий также претерпевает изменения. Если рассматривать его детально,

## ТОР-10 лидеров рынка логистических услуг — 2007

По версии шестого по счету ежегодного рейтинга «Логистический оператор России — 2007», составляемого на основе конкурса Коммерческим информационным аналитическим центром (КИА центр) и ЕвроАзиатской Логистической Ассоциацией (EALA) TOP-10 лидеров рынка логистических услуг-2007 выглядит следующим образом:

- ✓ DPD в России (Москва)
- ✓ РЛС (Русская Логистическая Служба) (Москва)
- ✓ Группа компаний «Совтрансавто» (Москва)
- ✓ Группа компаний «Совфрахт-Совмортранс» (Москва)
- ✓ Компании группы «ФМ Ложистик» (Московская область)
- ✓ Компания «Кинетика» (Екатеринбург)
- ✓ Логистическая компания «Веста» (Москва)
- ✓ Международная холдинговая компания ATL (Санкт-Петербург)
- ✓ Национальная Логистическая Компания (Московская область)
- ✓ Фирма ЦВ «Протек» (Москва)

Более подробную расширенную информацию (о победителях и лауреатах различных номинаций) конкурса можно получить на сайте Рейтинга «Логистический оператор России» по адресу [http://www.proring.ru/results\\_rating\\_2007.php](http://www.proring.ru/results_rating_2007.php)



**Начальник отдела развития и перспективных направлений  
Общероссийского таможенного  
брокера «ДАЛК»  
Александр Крылов:**

В настоящее время из сферы деятельности крупных предприятий выпадают логистические (и как составная часть — таможенная логистика) функции.

Причины, по которым это происходит:

✓ логистическое управление весьма дорогостоящее (требует крупных инвестиционных затрат);

✓ логистическое управление — сложный процесс (требует знания и применения современных технологий).

Поэтому оптимальным решением является сосредоточение всех логистических функций или в специально создаваемых службах логистики компании, или (если потребительская компания работает с большими объемами грузопотоков) используют модель взаимодействия через передачу полномочий в специализированные компании, которые гарантируют высокое качество обслуживания при собственных низких затратах.

Сейчас начинает появляться целый ряд фирм, предлагающих комплексные пакеты логистических услуг, что очень показательно. Появляется возможность отдать под контроль компании сразу все логистические операции, включая консультации, выполнение необходимых экспертиз, внедрение информационных систем. Как правило, у таких компаний накоплен богатый опыт в логистическом управлении, в них работает квалифицированный персонал и имеется развитая инфраструктура (терминал или терминальная сеть, разнообразный свой парк автомобилей, а также сеть международных транспортных агентов). Однако из этого комплекса почти всегда выпадает профессиональный консалтинг по таможенному законодательству. Не банальное «оформление на таможне», а профессиональный консалтинг, предлагающий методы таможенного оформления в рамках законодательства с применением сложных методик построения таможенного оформления с применением специальных процедур, получением классификационных решений, процедур упрощенного таможенного оформления и т.д.

Компании, которые дорожат своей репутацией, как правило, обращаются к организациям, которые могут предоставить все услуги в комплексе. Наша компания делает на это акцент и предоставляет весь спектр услуг, что в итоге экономит время и деньги наших клиентов.

то сегодня он состоит из максимального спектра преимуществ перед конкурентами и попыток расширения спектра логистических услуг, ценовых регуляторов на оказываемые услуги и повышения качества обслуживания с регистрацией сертификаты ISO 9001.

— Для того чтобы повысить привлекательность компании в лице потенциального клиента, провайдеры внедряют новейшие технологий в производстве логистических услуг, в частности современные системы учета движения товара по складу — WMS, — рассказывает Владимир Елин. — Существуют и внедряются современные системы клиентских программ, позволяющих быть внимательнее к клиенту и оперативнее реагировать на его меняющиеся интересы.

Но самое главное — это работа с кадрами компании, занимающейся логистическими услугами, обучение и сертификация сотрудников компании, финансовое стимулирование сотрудников к качественному и производительному труду.

Директор по маркетингу и продажам TNT Express в России Юрий Павлюк согласен с мнением Натальи Ивановой в том, что во главу угла должно быть поставле-

но внимательное отношение к нуждам и потребностям клиента, к его ежедневным просьбам. Он уверен, что компания должна действовать проактивно. По словам Юрия Павлюка, в TNT сотрудники, ведущие своих клиентов, регулярно интересуются качеством предоставляемых услуг. И, если выясняется, что в связи с обстоятельствами непреодолимой силы сроки «съезжают», менеджер сам звонит и предупреждает клиента о возможных задержках по той или иной причине и извиняется за причиненные неудобства, не дожидаясь пока клиент позвонит сам и пожалуется на срывы в исполнении оговоренных условий контракта.

Вне зависимости от большего или меньшего стремления логистических компаний к повышению конкурентоспособности, требования стали жестче, усиливается легализация рынка и выход его из тени, особенно наглядно это видно в сфере транспорта и таможни. Правда, по словам управляющего директора ГК «САННА-ЛИТЕР» Сергея Шкарупы, этому процессу мешает постоянно отстающее юридическое и налоговое законодательство с его внутренними и межведомственными противоречиями. Он считает, что по приори-

тетности конкурентных преимуществ сегодня на первом месте по-прежнему стоит цена услуг, на втором — качество, которое начинает вытесняться надежностью логистических компаний в плане соблюдения налогового законодательства.

Как и во многих отраслях российской экономики, на логистическом рынке существуют некоммерческие общественные организации, объединяющие логистических операторов. В частности — Гильдия логистических операторов созданная в 2005 году решением Президиума Московской Торгово-промышленной Палаты. В настоящее время в состав Гильдии входят около 50 предприятий-членов Палаты. Гильдия, с одной стороны, лоббирует интересы членов в федеральных и московских законодательных, исполнительных и других органах государственной и муниципальной власти и иных структурах, путем участия в законотворчестве, а с другой — рекламирует деловые возможности членов гильдии среди потенциальных клиентов, прежде всего членов МТПП, посредством информационного обмена между членами Гильдии, членами МТПП и взаимодействия с другими структурами МТПП. Таким образом, выходит, что мы фактически имеем дело с дополнительным инструментом привлечения клиентов, который тоже инструмент конкурентной борьбы. Правда членство в гильдии налагает на его членов определенные обязательства и необходимость поддержки стандартов бизнеса на высоком уровне. Впрочем, в стратегическом плане это не столь и обременительно — в атмосфере повышения прозрачности деятельности компаний и требований со стороны государства и клиентов постепенно все участники рынка вынуждены приступить к работе над четкостью и понятностью своих бизнес-процессов.

### Соотношение сил

Как и во многих отраслях российской экономики, в логистическом сегменте жизнь не стоит на месте. Процесс передела рынка происходит непрерывно. Если еще четыре года назад в российской логистике прослеживалось достаточно четкое разделение компаний по специализации на транспортно-экспедиционные, таможенные и складские компании, то сегодня уже набрал силу процесс расширения логистическими компаниями спектра своих услуг в сторону полного комплекса. В основном это происходит за счет различных видов слияния или открытия в логистических компаниях новых для их основного бизнеса дополнительных направлений. Так, например, складские компании образуют экспедицией, транспортом, а экспедиторы или перевозчики начинают организовывать свои таможенные отделы или строить склады. Не отстают и сами клиенты, которые создают собственные логистические комплексы,



Управляющий директор  
ГК «САННА-ЛИТЕР»  
Сергей Шкарупа



да и девелоперы, которые, построив крупные складские комплексы, начинают на их базе создавать логистические центры.

— Основная стратегия и тенденция на рынке логистических услуг — это укрупнение и географическое расширение сетей в регионы при унифицированном типе складских помещений и переход на комплексное обслуживание «Door-to-door». Правда, в регионах пока наблюдается сильное сопротивление местных компаний, оказывающих отдельные, разрозненные услуги, — делится наблюдениями Сергей Шкарупа. — Знаменательно, что в этом году уже начала проявляться тенденция на специализацию логистики под определенные виды товаров. Среди старых логистических компаний, успешно действующих на российском рынке, можно отметить «Транс логистик консалт групп» (ТЛК), «САННА-ЛИТЕР», РЛС, Schenker, FM Logistic, STS-Logistics, ГК «Севертранс» и др.

Однако свято место пусто не бывает, создаются новые компании, да и западные игроки выходят на российский рынок, скупая существующие логистические компании или пытаясь создать свои собственные сети. Ярким примером может послужить приобретение компанией Itella одного из крупнейших игроков рынка — компании НЛК.

### Игроки со стороны

Как мы уже упомянули, на логистическом рынке имеет место осуществление логистических функций компаниями, которые специализируются совершенно на другой деятельности и по-хорошему являются потенциальными клиентами логистических фирм, нежели операторами. Среди них сети розничной торговли, дистрибуторы, производственные и строительные компании. Все они самостоятельно развивают различные направле-

ния логистики: создают собственные транспортные подразделения, строят склады, организуют работу распределительных центров. Отчего же так происходит?

По мнению Сергея Шкарупы, как правило, это связано с недостаточным качеством логистических услуг, предлагаемых профильными игроками рынка логистики. Так, однажды столкнувшись с непрофессионализмом логистического оператора, некоторые компании во избежание риска срыва поставок, некачественной обработки грузов, несоблюдения условий транспортировки и хранения и т.п. начинают заниматься логистикой самостоятельно, поскольку тем самым могут полностью контролировать весь процесс.

Что же необходимо, чтобы каждый занимался своим делом? Рынок логистических услуг в России быстро развивается, растет конкуренция, а вместе с ней и качество логистических услуг; начинают появляться 3PL-операторы, предоставляющие клиентам полный комплекс услуг по транспортной, складской и таможен-

ной логистике. Правда, по мнению некоторых специалистов — это лишь, что называется, «начало большого пути». Например, г-н Шкарупа уверен, что сейчас много говорится о предоставлении логистических услуг в формате 3PL, но это перспектива 2010-2012 гг., потому что пока к такой услуге, хотя в ней необходимость есть, с точки зрения внутреннего управления не готовы даже сами клиенты, что говорить о складах и перевозчиках.

Если мы присмотримся к истории и тенденциям рынка логистики, то увидим, что связка ритейлер — логистический оператор достаточно распространена на западном рынке и находится в процессе становления на российском.

И если взять за отправную точку, то, что потребитель занимается логистической деятельностью от безысходности (а не стойко желает кардинально диверсифицировать свой бизнес, как это делает Группа компаний «СВ», удовлетворяющая нужды собственного ритейл-оператора и предлагающая услуги на сторону), то со временем помочь ему смогут логистические компании, работающие именно по 3PL-схеме, то есть оказывающие тем же ритейлерам максимально комплексную услугу. Как известно, масштабы деятельности последних таковы, что необходимо постоянное расширение складских площадей, особенно в случае присутствия в работе фактора сезонности. Поэтому ритейлерам могут быть интересны и складские комплексы, причем качест-

### Собственный распределительный центр или передача логистики на аутсорсинг? (Плюсы и минусы обеих схем)

Собственный РЦ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Возможность диверсификации бизнеса</li> <li>✓ Персонализированный сервис</li> <li>✓ Независимость от провайдера</li> <li>✓ Отвлечение административного ресурса</li> <li>✓ Возможность ошибки при выборе WMS, оборудования</li> </ul>
РЦ — аутсорсинговый	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Концентрация на основном бизнесе — развитие сети</li> <li>✓ Зачастую стандартизированный сервис</li> <li>✓ Фиксирование тарифов, прозрачный бюджет</li> <li>✓ Потери оплачивает провайдер</li> <li>✓ Отсутствие проблем с персоналом (найм, обучение, контроль и проч.)</li> <li>✓ Возможности расширения</li> </ul>

венные, которые предлагаются крупными операторами.

— Потребности в аренде складов возникают и при выходе в новые регионы: как правило, компания сначала открывает торговые точки и только потом в случае необходимости приступает к строительству собственных складов, — анализирует ситуацию управляющий директор ГК «САННА-ЛИТЕР». — Это накладывает тяжелое инвестиционное бремя на ритейл, который по своей сути должен быть динамичным и быстро следовать за спросом. Поэтому зачастую при наличии качественного предложения бывает удобнее арендовать подобные площади.

Со словами специалиста трудно не согласиться: его доводы в определенной степени уместны даже для холдингов, которые активно развивают логистическое направление, желая стать на российском рынке самодостаточной бизнес-единицей.

Действительно, создание собственных транспортных и складских подразделений влечет за собой внушительные дополнительные расходы, которые часто выливаются в привлечение кредитов, а также необходимость заниматься непрофильной деятельностью, отвлекая ресурсы из основного бизнеса. И это далеко не все проблемы. Немаловажная работа — подбор квалифицированных кадров и контроль процесса их работы, что является достаточно сложной задачей для компаний, ранее не работавших в логистике. В результате недостаток административных и производственных ресурсов зачастую приводит к потере времени и денег, приходится перекупать персонал.

— Каждый ритейлер решает вопрос о передаче логистики на аутсорсинг, сопоставляя свои издержки и возможные

выгоды, при этом передача логистики на аутсорсинг позволяет не отвлекаться от основного вида деятельности, сокращает штат и облегчает процесс управления компанией, — констатирует г-н Шкарупа. При этом специалист резонно замечает, что ритейлеру вовсе необязательно продавать свои склады, их также можно передавать в управление уже имеющимся на рынке 3PL-операторам для организации операций на этих складах или сдавать в аренду.

Несмотря на то, что компании приходят к пониманию, что лучше прилагать максимум усилий исключительно в своей сфере и передать «лишние» операции профессионалам, удается это не всем и понимается не всеми, поэтому на логистический аутсорсинг компании переходят с разным успехом.

— Тем не менее в будущем тенденция к передаче аутсорсерам логистических услуг из-за дефицита специалистов, роста уровня заработной платы, усиления налогового администрирования приведет к неизбежной четкой специализации, — уверен председатель совета директоров ЗАО «Smart Logistic Group» Владимир Елин.

### Аутсорсинг и услуги

Сегодня на логистический аутсорсинг спокойнее идут в основном дистрибуторы бытовой техники и электроники, нежели дистрибуторы телефонов.

— В основном это объясняется боязнью за сохранность своего товара, а не недоверием к логистическим операторам, — говорит Владимир Елин. — Возможно, что многие «телефонисты» недавно вышли из тени «серого» импорта, тогда как дистрибуторы бытовой техники и электроники давно работают по белому

и поэтому определились с логистическими операторами.

В целом же на российском рынке востребован весь спектр качественных логистических услуг, начиная от таможенной очистки силами федеральных таможенных брокеров, транспортных услуг по международным перевозкам, перевозкам по России и кончая высококачественными услугами по ответственному хранению товара с применением современных методов учета благодаря WMS-системам в увязке с высотным стеллажным хранением.

Несмотря на то что в целом логистический рынок развивается под знаком комплексности, как мы уже говорили, брать услуги «пакетами» пока могут и хотят не все потребители. Рейтинг востребованности тех или иных услуг составить весьма проблематично, но о некоторых клиентских «повадках» говорить можно.

— Если мы говорим о международных перевозках и в частности импорте, то здесь важно, что компания возит на территорию России, в каком количестве и хочет ли она выглядеть «белой и пушистой», — говорит Юрий Павлюк. — Компании, радеющие за свой имидж, обращаются с вопросами таможенного оформления к крупным партнерам, подобным нам, хотя транспортировку они готовы организовать, используя и более дешевых провайдеров этих услуг.

Впрочем, тут все естественно. Каждый стремится экономить по-своему. Небольшие компании, занимающиеся внешне-торговой деятельностью, стремятся найти более экономичные пути, что в их случае небольших объемов не лишено смысла. Они покупают услуги международной отгрузки и доставки на территорию России у одного из малоизвестных логистических компаний. Далее, после прибытия товара в Россию, он доставляется автомобильным транспортом до таможенного терминала, и указанный клиент пытается снизить свои расходы путем привлечения ответственного брокера, который производит таможенную очистку, экономя при этом на таможенных платежах, используя брокерские опыт, знания, возможности на терминалах. Третье плечо — это доставка уже до российского склада или конечного получателя. Здесь уже привлекается российская компания без особых амбиций, которая на приемлемых для клиента финансовых условиях может осуществить эту перевозку, то есть небольшие компании, как правило, считают каждую копейку; и в настоящее время у них есть возможность контролировать логистику на участках, есть люди, отвечающие за эти многосложные процессы, и им не так трудно это дается, так как потоки небольшие. Крупные же компании давно поняли, что скупой платит дважды и лучше отдать весь процесс логистики в одни руки, обеспечив тем самым фокусировку на своей прямой деятельности.



Фото: «Национальный таможенный брокер»



Светлана Домнина подчеркивает, что и зарубежный опыт подтверждает целесообразность, а порой даже необходимость этого процесса. По этому поводу метко сказал Кьелл Нордстром из Стокгольмской школы экономики в своей книге «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта»: «Вы все еще занимаетесь тем, что другие умеют делать лучше? Тогда вы — труп!»

### Аутсорсинг и иностранцы

Основное отличие подхода к аутсорсингу российских и западных компаний заключается в том, что российские компании стремятся максимально организовать весь бизнес с его сопутствующими подразделениями и сферами самостоятельно, пытаясь добиться максимального контроля и экономии и полагая, что есть управленцы, которые могут контролировать все прямые и сопутствующие бизнес-процессы. — Западные компании поступают иначе: они предпочитают заниматься только непосредственно своим бизнесом, а все непрофильные процессы пере-

дать на аутсорсинг, чтобы не отвлекаться, — говорит Сергей Шкарупа.

Попытаемся выяснить, что в таком «прозападном» подходе на российской почве положительного и отрицательного для потребителя услуг? Ответ на данный вопрос предполагает понимание того, что «положительность» и «отрицательность» в этом деле зависит как от уровня бизнес-сознания и развития клиента как в управлении и организации бизнес-процессов, так и в подходе к ведению бизнеса.

Кроме того, в России пока мало высокопрофессиональных логистических компаний, которые могут идеально удовлетворить потребности клиента и работать на него, а следовательно, нет морального и бизнес-доверия к аутсорсингу.

— Несовершенство отечественного рынка логистики приводит к тому, что многие компании предпочитают самостоятельно организовывать все бизнес-процессы, включая транспортную и складскую логистику, — констатирует управляющий директор ГК «САННА-ЛИТЕР». — Однако с развитием рынка логистических

услуг и формированием качественного предложения через 5-10 лет ситуация изменится в пользу передачи логистики на аутсорсинг.

Если говорить только об иностранных потребителях и высокоорганизованных отечественных, то тут многие специалисты считают, что ничего отрицательного в использовании аутсорсинговых услуг быть не может, так как каждый должен заниматься своим делом и быть специалистом «широкого профиля» невозможно. По их мнению, компания, основной деятельностью которой является торговля, должна заниматься продажами продукции, выстраиванием дистрибьюторской цепи, анализом спроса покупателя, расширением ассортимента товаров в соответствии со спросом и проч.

— Зачем нелогистической компании тратить время, средства на постижение и реализацию другого отдельного механизма, связанного с логистикой? — задается вопросом Наталья Иванова и тут же дает ответ. — Совершенно незачем. Ведь для этого существуют профессионалы в области логистики, такие как наша компания, которая позволяет клиентам, торговым компаниям не отвлекаться на процессы реализации логистики.

Такое «поведение» иностранцев обусловлено и тем, что весь цивилизованный запад работает по принципу жесткой специализации в сферах деятельности. Там деньги тратятся по прямому назначению в основных сферах деятельности предприятий. Впрочем, отделы логистики в крупных компаниях есть, но их функции в основном контрольные — они следят за бизнес-процессами выполняемыми по аутсорсингу логистическими операторами. Они же контролируют рыночные цены оператора через постоянно проводимые тендеры на логистические услуги.

— Положительным в таком подходе иностранных потребительских компаний в отношении российских логистов является вынужденный ориентир последних на мировые стандарты в предоставлении логистических услуг как по качеству, так и по цене, — высказывает свое мнение Владимир Елин. — Участие в тендерах позволяет логистическому оператору посмотреть на себя через призму действующих мировых стандартов, и поднять уровень своей компании до рыночного. Опять же большая часть логистических операторов модернизировалась по последнему слову логистической техники не без влияния иностранцев. Отрицательных моментов в работе с иностранными компаниями совсем не много, но они есть. Например, это попытки занижить цены на услуги логистов благодаря своим тендерам. А собственно для потребителя в этом, согласно вышесказанному, одни плюсы. Продукция не дорожает, товар появляется на полках магазинов вовремя в целостной упаковке, дефицита времен социализма нет.

# Сложится бы рад...

**Склады сегодня как в столицах, так и в регионах строятся очень активно. Несмотря на это можно говорить лишь об определенном временном насыщении складами класса А и частично класса В лишь в ряде крупнейших городов, таких как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Волгоград, Ростов-на-Дону. Другие города обеспечены ими менее. Участники рынка БТЭ, как, впрочем, и сами логисты, высказывают неоднозначные мнения об оказываемых отечественными логистическими операторами складских услугах.**

Рынок складской недвижимости продолжает лидировать по инвестиционной привлекательности среди всех секторов коммерческой недвижимости, хотя доходность объектов постепенно снижается. Бурный рост рынка обусловлен сравнительно низким уровнем затрат по реализации проектов и высоким уровнем спроса на качественные склады. Несмотря на большое количество ежеквартально вводимых новых площадей, спрос по-прежнему превышает предложение. Активно развиваются рынки складской недвижимости в регионах, что, в частности, связано с приходом туда крупных торговых сетей, которым необходимы высококачественные складские площади. Причем необходимо отметить быстрое развитие сегмента высококачественных складов класса А и В+. Именно таких объектов сейчас не хватает как в Москве и Санкт-Петербурге, так и в регионах, поскольку количество старых складских помещений невысокого класса зачастую вполне удовлетворяет текущим потребностям бизнеса, а вот предложение качественных складов низкое либо вообще практически отсутствует, что формирует высокий уровень неудовлетворенного спроса.

— Происходит перестройка рынка складов и переориентация его с отдельных проектов класса А под себя на создание крупных логопарков. Однако многие компании по-прежнему строят склады для собственных нужд, — отмечает управляющий директор ГК «САННА-ЛИТЕР» Сергей Шкарупа.

Что касается качества, то в основном, если компания-девелопер заявляет, что строит склад класса А, то она его обеспечивает. Но так происходит не всегда. — Ряд девелоперов на начальном этапе сда-

ют склады с существенными недоделками в период устранения которых, нельзя считать заявленный склад класса А таковым, — сетует председатель совета директоров ЗАО Smart Logistic Group Владимир Елин. — Например, если в складе не смонтирована система пожаротушения или не построены маневровые площадки, подъездные авто- и железнодорожные пути по проекту, что является отличительной чертой класса А. Однако постепенно все эти недоделки устраняются и класс А подтверждается.

Правда, нет ничего хорошего в том, что дефекты приходится устранять в процессе уже эксплуатации и работы с объектом. Это отрицательно влияет на отношение клиента и логиста, а значит, в какой-то степени поддерживает тенденцию потребителей самостоятельно решать свои логистические проблемы.

— Если во время хранения продукции приходится ремонтировать полы, наверное, это не очень хорошо и не всем это понравится когда летит пыль, грязь, — говорит коммерческий директор ЗАО «РЛС» (Русская Логистическая Служба) Дмитрий Полетаев. Но он тут же оптимистично оговаривается, что все-таки девелоперы пытаются учитывать претензии стороны клиентов, будь то это логистическая фирма или конечный потребитель. Девелоперы дорабатывают то, что они не доделали, обещают на будущее, что подобные ситуации не будут повторяться, к тому же они прислушиваются к нашим рекомендациям и постепенно начинают строить свои «коробки» с учетом наших пожеланий.

Помимо недоделок для строящихся складских объектов сегодня характерны постоянные переносы сроков ввода. Основными препятствиями для ввода запланированных площадей являются сложности с оформлением прав на землю и полу-

*Коммерческий директор ЗАО «РЛС» (Русская Логистическая Служба) Дмитрий Полетаев*



чением необходимых согласований, подписанием коммуникаций и т.д.

Говоря о расстановке сил на рынке складских площадей, Владимир Елин отмечает высокую активность в сфере девелоперства промышленной недвижимости компании «Евразия логистик». По его словам, «Евразия логистик» построила 1-ю и 2-ю фазы своих логопарков в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, и 1-ю фазу в Казани. У других девелоперов, например МЛП, Райвен групп, РосЕвроДевелопмент, есть только локальные проекты в отдельных городах РФ. Причем вышеупомянутые компании строят только склады класса А. Склады класса В — это обычно реконструируемые заводские цеха либо бывшие складские базы — реализуют региональные девелоперы. Хороший пример для складов В класса — Терминал Солнечный, реконструкцию которого в Московском регионе недавно закончил девелопер KFS-Group и Корпорация «ЕМСТС». Продавцы бытовой техники, электроники, (включая телефоны), предпочитают снимать в долгосрочную аренду склады класса А.

Ставки аренды складских помещений класса А в Московском регионе составляют по различным оценкам порядка \$115-150 (ставка triple net — без НДС и операционных расходов), класса В — \$100-



135. При этом ставки на качественные складские помещения в регионах различаются несущественно из-за острого дефицита подобных помещений.

### Оснащен — значит вооружен!

По уму любой современный склад класса А и Б обязан быть оснащен совре-

менными стеллажными системами с высотой хранения от 6-8 метров до 12 метров и соответствующими нагрузками на ячейку-место. Обязательна для такого склада современная погрузочная техника, позволяющая работать как с широкопроходными, так и с узкопроходными стеллажами. Причем эффективность по хранению товара для узкопроходных

стеллажей на 40% выше, чем для широкопроходных стеллажей.

— Обычно современная складская погрузочная техника интегрируется с системой WMS — учета движения товара по складу и дает возможность оптимального перемещения техники и по территории склада, а так же оптимального размещения товара на стеллажах, — поясняет Вла-



**Президент компании «ЮниТранс Логистик» Юрий Сурканов**

### Наше сегодня

На сегодняшний момент на логистическом рынке сохраняется баланс сил между специализированными логистическими компаниями, непрофильными крупными сетевыми игроками и средним/мелким оптом. Последняя тенденция — попытка сетей осуществлять складскую обработку товара. Если раньше это был аутсорсинг, то сейчас заметны попытки создать самостоятельные подразделения в части складской логистики, но они пока не вполне работоспособны, с большими сопутствующими проблемами.

Если говорить о качестве складов как таковых, представленных на рынке в целом, то здесь сегодня многое зависит от девелоперов. В частности, апеллируя к своему опыту, могу назвать две, заслуживающие внимания компании — MLP и «Евразия», схожие по объемам площадей. Что касается качества помещений, то у MLP оно при сдаче объектов существенно выше. Прочие новые заявленные проекты по разным причинам замораживаются или притормаживаются. Возможно, это связано с проблематикой кредитования и с перенасыщенностью рынка. Усугубляется дело тем, что регионы пока не готовы к освоению складов класса А в связи с их дороговизной. Считается, что проще хранить товар по старинке, (например, в бывших бомбоубежищах). По причине неудовлетворительного качества обслуживания товара на многих складах, сегодня востребована субаренда со стороны непрофильных игроков. Ведь склады это не только место сосредоточения товара, но и объект управления. Кстати, те компании, которые позиционируют себя сегодня как 3PL операторы и по идее должны уметь управлять складами, а также в широком смысле этого слова товарными потоками, пока далеко не дотягивают до того уровня сервиса и объема операций, которые заложены в понятие 3PL. Корень данной проблемы лежит в финансовой плоскости, а также в отсутствии квалифицированного персонала среднего и низшего звена — тех, кто непосредственно работает с товаром.

### Конкуренция

Сам факт увеличения количества фирм, пытающихся провозглашать себя 3PL операторами, говорит не только о тенденции развития направления комплексных услуг на мировом и российском рынках, но и о значительном ужесточении конкуренции на последнем. Помимо этого по большей части пока лишь декларируемого преимущества, игроки усиливают свою привлекательность в глазах имеющих и потенциальных клиентов понижением стоимости услуг и/или стараниями быть более ответственными и скрупулезными. Однако становится все понятнее, что демпинг и высокое качество слабо совместимы. Ведь действительно, цель большинства клиентов не просто сэкономить деньги, а все-таки получить за потраченные финансовые средства качественные услуги. Поэтому тот, кто даст сегодня настоящее качество, и, при этом сможет оптимально соотносить его с ценой, тот, в итоге, и будет иметь хорошую клиентскую базу.

### Техническое оснащение

Одним из важных гарантов способности предоставления компанией качественных услуг является ее техническое оснащение. Само собой, это хорошая техника для обработки товаров, надежные стеллажные конструкции, напольные покрытия, аппаратура для поддержания адекватных температурных режимов. И все это — в достойном помещении. У большинства сегодняшних крупных операторов все это есть. Что касается информационно-технологического обеспечения, то на сегодняшний день на рынке существует достаточно много программ, которые управляют складской обработкой, логистикой. Можно говорить о преимуществе одной перед другой, но, тем не менее, сами программные продукты на сегодняшний момент имеют высокий уровень действенности. Кроме того, IT-специалисты, работающие сегодня в компаниях, довольно компетентны, в отличие от прежних времен, когда IT-системы управляющие складами, «мешали» работе некомпетентных сотрудников. Или сбои в ПО порой приводили к тому, что работа начинала крутиться вокруг IT-обеспечения, в то время как последнее должно было выступать как обслуживающее и оптимизирующее звено бизнеса.

### Прогноз на завтра

Кардинальных переделов рынка в будущем не состоится. Большинство торговцев окончательно решат только торговать, а те компании, которые позиционируют себя как логистические операторы, научатся предоставлять качественный тотально-комплексный сервис с прозрачной, понятной отчетностью. Как только это произойдет, рынок специализируется, начнут уходить непрофильные игроки. Ведь основополагающий фактор в отношениях с клиентом — это счетность. Как только крупный реализатор продукции будет знать свой расход, понимать, что за качественную доставку с завода до его потребителя он будет гарантированно платить «по ключ», положим, 10 рублей за одно изделие, он «успокоится» и решит, что логистические проблемы для него в основном решены. Сейчас, к сожалению, из-за сложности логистических цепочек и прочих «подводных» камней, с этим делом на рынке пока тяжело.

Касаемо сроков изменений на рынке: основные перемены к лучшему на рынке могут произойти уже в следующем году. Он решающий, так как многие логистические операторы уже почти преодолели область «хаоса» и переходят в область «прозрачности» и комплексности. Естественно, я не говорю про всех игроков. Пока останутся и те, кто будет заниматься только складской деятельностью, только таможенным брокерством и т.д. Некоторые из тех, кто позиционируют себя как 3PL- или 4PL-операторы уже в следующем году покажут себя в полную силу. Возможно этому будет способствовать и вхождение в бизнес российских логистов, на условиях долевого участия, крупных иностранных операторов — они уже знакомы с 3PL-технологиями, но их пугает наши таможенное оформление, транспорт, дополнительные расходы, являющиеся отечественной печальной данностью. Симбиоз опыта российских операторов, их, «правильные» взгляды на дальнейшее развитие и опыт иностранцев в части организации — даст игроков, которые, наконец, начнут реально предоставлять качественные комплексные услуги на российском рынке.





**Старший менеджер по логистике  
ООО «Самсунг Электроникс Компани»  
Николай Щербаков**

### Логистика и производство

В настоящий момент складские площади в большом дефиците, что связано с массовым переходом ведущих вендоров на бизнес в России, многие из которых строят или уже построили свои заводы. С другой стороны рынок российских дистрибьюторов и ритейлеров переживает период консолидации. Крупные и укрупняющиеся компании, во многие из которых приходят западные специалисты, больше не удовлетворены работой «по старинке» с бывшими гаражами и овощными базами.

В целом же специфичность российского складского сегмента в том, что строятся практически только площади класса А. Это связано с уже упомянутым дефицитом и высокой стоимостью земли. Думаю, переход на класс В+, широко распространенный в европейских странах, состоится еще не скоро. Что касается качества, то заявленная классность российских складов обычно соответствует реальным условиям хранения в них. Основные проблемы возникают из-за неразвитой инфраструктуры и бюрократических проблем: например, задержки с подведением электричества приводят к ограничению мощностей, что обычно выливается в бытовые проблемы — недостаточное освещение, отсутствие нормального кондиционирования. Неразвитость дорожных сетей — пробки на въезде и т.д.

На настоящий момент компания «Самсунг» не имеет собственных складов, однако со строительством завода и ростом бизнеса в России, переход на собственные складские площади является жизненно необходимым для компании с такими объемами и логистическими костями.

При условии растущих объемов производства и количества логистических задач не обойтись без надежных российских партнеров. Наша компания работает, в том числе, и с российским оператором — ООО «НЛК». Качество услуг является достаточно высоким и профессиональным. Мне лично не довелось работать с большим количеством российских операторов, однако насколько могу судить, основной минус российских компаний — в отсутствии глобального опыта. В мировой практике зачастую оператор призван решать логистические задачи клиента в целом, предлагать процессы и решения. К сожалению, не у всех российских компаний хватает опыта и знания специфики работы клиента, чтобы предложить комплексное решение логистических задач. Плюсом отечественных операторов является, безусловно, знание российских реалий и умение построить отношения с государственными органами. Надеюсь, что со временем этот опыт будет приобретен и отечественные логистические компании смогут оказывать заказчикам, в том числе и иностранным, комплексные аутсорсинговые услуги. Ведь аутсорсинговая логистика — достаточно распространенное явление во всем мире. Задача производителей — производить, коммерсантов — покупать и продавать. Логистика обычно является вторым по величине расходным фактором в коммерческой компании после рекламы. Задача успешной конкуренции и финансовой стабильности компании в большой степени зависит от эффективности логистики. Ее должны делать профессионалы.

Что касается выбора партнера, для иностранной компании в построении успешной логистики, помимо костов и возможностей логистических операторов, важнейшими являются два фактора: как уже сказал выше, знание оператором специфики работы клиента, особенности построения его бизнес-процессов; а также доверие. Крупные иностранные компании, приходя в Россию, открывая официальные коммерческие филиалы, уже считают, что рискуют достаточно сильно. Поэтому вполне понятно стремление уменьшить риски за счет проверенных партнеров. Думаю, с развитием логистики и законодательной базы наша страна станет для иностранного бизнеса еще более привлекательной, поэтому смотря на дальнейшие перспективы российских логистических операторов с оптимизмом.

димир Елин. — Современный склад обязательно должен быть оборудован одной из современных WMS-систем, позволяющих оперировать большими базами данных по товару с широким ассортиментом, учитывать различные режимы хранения и отпуска товара со склада с различными ограничениями по срокам годности, сочетаемости хранения и многим другим параметрам.

Действительно, такие системы позволяют в режиме on-line получать различные отчеты о наличии, приходе и отпуске

товара, вести статистику по сезонности, предпочтениям и большому количеству других нужных параметров. И конечно информационная безопасность, включающая круглосуточное видеонаблюдение, контроль доступа, что составляет основу сохранности товара на складе. Без вышеперечисленных систем склад класса А не может существовать и быть вообще полноценным складом.

В плане оборудования, которое используется в работе российскими компа-

ниями наметился явный прогресс. Если раньше транспортные компании обладали российским автомобильным парком и старались экономить на этом, то с каждым годом все больше понимают, что лучше вкладывать деньги в надежные автомобили, складские устройства и так далее — приходит понимание, что все это обернется дальнейшей выгодой. Таким образом, в плане оснащения постепенно стирается грань между российскими и зарубежными компаниями. Но тут есть небольшой нюанс — развивающееся оснащение современными автомобилями могут себе позволить не все компании, а только очень крупные, держащие курс на комплексность. Ведь транспортный бизнес сегодня не очень прибыльный, а автомобильный вообще сам по себе сложный и сегодня находится на грани срыва. Поэтому все логистические компании предпочитают использовать его на аутсорсинге. — Многие логистические компании, да и сами клиенты предпринимали попытки создать собственные транспортные подразделения, но практически все уже через год-два продают свои машины, — констатирует Сергей Шкарупа. — В какой-то момент пошла другая тенденция — создание своих экспедиторских отделов, но и она уже проходит. Все приходит на круги своя. Поэтому и происходит укрупнение узкоспециализированных на отдельных логистических услугах компаний в более мощные структуры, предоставляющие комплекс услуг.

Тут же оговоримся, что у крупных логистов также появляются проблемы, потому что основой логистики является склад, а транспорт считается побочным. Соответственно, внутри логистической компании начинается проблема с формированием комплексной ставки клиенту, которая при прямом суммировании отдельных ставок становится неконкурентоспособной, а свои же подразделения не могут договориться о распределении прибыли между собой.

### Справка

**Негативные факторы, которые могут возникнуть при работе с недобросовестными складскими операторами.**

- ✓ Склад не соответствует характеристикам груза, требованиям к хранению/обработке
- ✓ Несвоевременное начало операций
- ✓ Изменение цен после начала работы
- ✓ Выход за рамки бюджета
- ✓ Функциональность WMS, неправильная технология
- ✓ Неквалифицированный персонал
- ✓ Недостаток ресурсов (персонал, техника)
- ✓ Неполная/несвоевременная отчетность
- ✓ Низкий уровень сервиса
- ✓ Узкий перечень услуг
- ✓ Неудобное месторасположение, подъездные пути

# Из пункта А в пункт Б ...

**В настоящее время поставщиками в Россию бытовой техники и электроники используются все виды транспорта — автомобильный, ж/д, авиа, морской. Все зависит от страны отправления, срочности поставки, стоимости груза, объемов, сезонности и много другого. Любой транспорт важен, а на его популярность влияют себестоимость доставки на единицу продукции, сроки, качество, надежность, ответственность, возможность оперативно изменить маршрут и управляемость процессом доставки и т.д.**

У каждого вида перевозок свои экономические, профессиональные и организационные преимущества, подкрепленные конкурентными возможностями и уровнем развития транспортной инфраструктуры, — анализирует управляющий директор ГК «САННА-ЛИТЕР» Сергей Шкарупа. — Выбор транспорта, в конечном счете, определяет конечный потребитель, который приходит в магазин, выбирает и покупает с прилавка конкретный продукт.

При этом на рынке перевозок происходят некоторые процессы, которые приводят к изменению соотношения использования тех или иных видов транспорта.

— Можно отметить тенденцию к увеличению ж/д контейнерных перевозок бытовой техники и электроники, видимо, это связано с необходимостью обеспечения стабильного объема поставок, а также обеспечением сохранности недешевого товара, — говорит начальник отдела развития бизнеса и отдела комплексного сопровождения клиентов компании «Национальный таможенный брокер» Наталья Иванова Наталья Иванова.

Действительно, на дальние расстояния бытовую технику и электронику сегодня все больше предпочитают возить по железной дороге в контейнерах либо вагонах. И не только по причине борьбы за безопасность.

— Так получается дешевле на общем фоне роста стоимости бензина и дизельного топлива. Транспортная логистика держится на оптимальной цене за маршрут, особенно на большие расстояния, — разъясняет председатель совета директоров ЗАО Smart Logistic Group Владимир Елин Владимир Елин. — Так же есть изменения в подходе по перевозкам на средние расстояния полномерными фургонами типа «Мерседес», «Ивека» и др. с экономичными двигателями. Получается, что в среднем на условный пробег по трассе Москва-СПб иномарка тратит 35 литров условного топлива, то МАЗЫ и КАМАЗЫ могут расходовать до 50 литров условного топлива. За месяц работы по указанному

маршруту получается экономия до 1000 — 1500 Евро, а это уже заработок.

Существуют также и внутригородские проблемы перевозок. В ряде крупных городов в дневное время закрыты городские центры, где пока сосредоточена основная масса потребителей: магазины, супер и гипермаркеты, рынки. Поэтому автоперевозчики начинают присматриваться к новым моделям автомобильной техники имеющей максимальную загрузку при минимальном основном весе авто.

Если говорить о поставках дорогой техники, к которой относятся мобильные телефоны, коммуникаторы и иже с ними, то тут действуют особые принципы. Ж/д-вариант уже не подходит, так как при такой финансово емкой технике риски довольно велики. Поэтому в первую очередь дорогостоящий товар целесообразно перевозить авиа транспортом, в общем-то, это и происходит.

## Проблемы

Беспроblemного бизнеса не существует в природе, но у каждого бизнеса проблемы имеют собственную специфику. Довольно эмоционально, но емко и точно отражает основную суть логистических проблем Владимир Елин: «Хочется сказать как всегда: дураки и дороги. Но такой простой ответ не удовлетворит читателя, и живем мы не во времена Некрасова и Гоголя». Естественно, председатель совета директоров ЗАО «Smart Logistic Group» имеет и более развернутое мнение и говорит, что основные проблемы — это дефицит персонала, слабая логистическая инфраструктура включая дороги, отсутствие инвестиций в операционную логистику, дефицит концепций развития логистических опера-

торов, неразвитость и слабость рынка логистических услуг в российских регионах. Сюда же он относит отсутствие экономического понимания в предоставлении логистических услуг складами класса А.

С Владимиром Елиным соглашается Сергей Шкарупа, подтверждая, что нехватка профессиональных кадров и кадров нижнего звена сегодня налицо. Кроме того, управляющий директор ГК «САННА-ЛИТЕР» упоминает снижение себестоимости и увеличение рентабельности, а к проблемам, мешающим организации логистики на внутреннем рынке, специалист причисляет теневой рынок, коррупцию, несовершенство и внутренние противоречия в российском правовом и налоговом законодательстве, как в общем, так и между транспортными отраслями, юридическую и управленческую безграмотность.

Теневой рынок, о котором сказал специалист, — это масса маленьких перевозчиков, компаний, деятельность которых не всегда прозрачна, ценообразование не всегда ясно. Кроме того, эти фирмочки не всегда отвечают по своим обязательствам, то есть существуют риски потери груза.

## Международные перевозки

В сегменте международных перевозок существуют другие проблемы. Первая из них, это очереди на переходах границ в Прибалтике, Украине и Финляндии, причиной чему — узкие и не модернизированные под новые нарастающие потоки импорта пограничные переходы.

— Логистам мешает работать приграничное вымогательство различных органов, — сетует Владимир Елин. — Да и таможенное законодательство РФ несовершенно — по нему все нарушения, связанные с перевозимым грузом, вешают в первую очередь на перевозчика. Хотя перевозчик является лишь одним из трех-четырех участников ВЭД.

Того же мнения придерживается и Сергей Шкарупа, констатируя, что проблемы, мешающие организации логистики во внешнеэкономической деятельности — противоречия и нестыковки российского и зарубежного таможенного законодательства, непрозрачность таможни, законность и отсутствие конструктивного подхода государственных служащих раз-



Фото: TNT



**Член наблюдательного совета  
ГК «Севертранс»  
Светлана Домнина**

**О сегодняшнем дне транспортно-логистической системы Московского региона.**

Логистика сегодня — это высокотехнологичный вид деятельности, требующий новейшей техники (автотранспорт, погрузочно-разгрузочное и складское оборудование, использования информационных технологий для управления цепями поставок и координации работы отдельных участников процесса, проектирование логистических систем потребителей.

Создание единой логистической системы Московского региона — необходимое условие его дальнейшего развития.

Сегодня можно констатировать, что Москва и Московская область сделав шаг от стихийно развивающегося рынка, уверенно идут к созданию эффективной транспортно-логистической системы. Этому во многом способствовали разработанные и принятые в 2006 году Программы Москвы и Московской области: «Городская целевая Программа реализации транспортной политики в сфере грузовых автомобильных перевозок на 2007-2009 годы» и «Развитие транспортно-логистической системы в Московской области в 2006-2010 годах».

Господствовавший тезис о том, что рынок наилучшим образом сам все расставит по своим местам, показал свою несостоятельность в сфере логистического обслуживания мегаполиса. В частности, развитие грузового автотранспортного рынка по экстенсивному пути привело к перегрузке инфраструктуры Московского региона, увеличению времени доставки, росту транспортных расходов. Так, например, численность только грузовых автомобилей в городе возросла в 3 раза с 80 тысяч единиц в начале 90-х годов до 245 тысяч в настоящее время. При этом количественное наращивание транспортного потенциала не сопровождается адекватными процессами качественных преобразований и повышением эффективности перевозок.

Строительство транспортных развязок уже не дает выхода из кризисной ситуации. Московская Программа направлена, прежде всего, на повышение качества и эффективности использования имеющихся ресурсов. Предусматривается создание городской системы транспортно-логистических центров (ТЛЦ). Такие центры должны быть созданы во всех административных округах города Москвы, прорабатывается размещение ТЛЦ на базе действующих автотранспортных предприятий системы «Мосавтотранс». ТЛЦ должны стать местом притяжения индивидуальных владельцев грузового транспорта, которые сегодня кочуют по городу в поисках груза, стоянок или ремонта.

Вот некоторые услуги, которые будут предоставлять ТЛЦ :

- информация о наличии грузов и потребности в перевозках;
- предоставление свободных площадей для экспедиторских и транспортных компаний;
- услуги по парковке грузовых автомобилей на многоярусных стоянках;
- техническое обслуживание транспортных средств и др.

Другое направление — сокращение численности и обновление подвижного состава. Программа предусматривает приобретение и использование современного подвижного состава на условиях лизинга, аренды, других механизмов.

личных ведомств, связанных с ВЭД, в решении вопросов.

Приходится международным логистам сталкиваться и с такой проблемой, как воровство. Оно есть как за рубежом, так и у нас, хотя в настоящее время его наблюдается все меньше и меньше.

— Для доставки товаров в Россию мы используем самолеты коммерческих авиалиний. Поэтому, несмотря на наш профессионализм и те усилия, которые мы прилагаем по обеспечению безопасности хранения грузов на своем складе и при доставке нашим автотранспортом, всегда существует риск кражи в аэропортах, которые находятся вне зоны нашего контроля. Именно на этих этапах и происходит основное воровство, пропажи и повреждения, — делится опытом директор по маркетингу и

продажам TNT Express в России Юрий Павлюк. — Есть уникальные криминальные «специалисты», которые все делают буквально с точностью хирурга — приходит товар клиенту, и даже не видно, что та или иная коробка открывалась, а на самом деле содержимое в ней отсутствует. Мы пытаемся, конечно, защитить упаковку от вскрытия и минимизировать кражи.

**Иностранцы в России**

Приход зарубежных логистических компаний в Россию имеет свою динамику и направленность. В конце 90-х годов на отечественный рынок зашли несколько крупных экспедиционных компаний, которые превратились сегодня в крупных логистических операторов.

*Директор  
по маркетингу  
и продажам  
TNT Express  
в России  
Юрий Павлюк*



— После первой волны был перерыв, после которого наступила вторая волна — быстроразвивающиеся российские логистические компании были скуплены другими западными компаниями, — вспоминает Сергей Шкарупа. — Потом снова был перерыв. Теперь зарубежные компании уже третьей волны заявляют, что начинают сами строить свои логистические сети. Правда, пока подобные заявления редко воплощаются в реальные действия.

В итоге, сегодня на нашем рынке представлены более десятка зарубежных логистических компаний, работающих в разных секторах логистики. Авиационная логистика традиционно представлена такими «монстрами» как DHL, UPS, TNT, FedEx, наземная логистика — ФМ логистик, Франсмаас и прочие, транспортники — Шенкер, Кюнне и Нагиль и другие фирмы.

— Большинство крупных иностранных логистических компаний, представленных на отечественном рынке, работают в России с начала 90-х годов. Их сила в международном опыте, накопленном за десятилетия работы, в современных технологиях управления, разработанных впервые на Западе, в возможности осуществлять большие финансовые вливания через зарубежные банки, культура постоянного обучения своего персонала и система ротации ТОРов, — считает Владимир Елин. Слабостью иностранцев специалист считает то, что они все же думают как иностранцы, при том, что работают все-таки в России. Примерно также считает и Сергей Шкарупа; он заявляет, что слабость иностранных логистов в том, что зарубежные коллеги уже давно перешли стадию развивающихся рынков, забыли и потеряли навыки работы в экономических и правовых условиях, аналогичных нашей стране, не знают специфики российского менталитета, оказывающего влияние в том числе и на бизнес.

Отечественные компании быстрее реагируют на изменения, являются более «рисковыми» — владельцы компаний активнее принимают положительные решения в неоднозначных ситуациях.

— В подобных случаях иностранные компании притормаживают, — отмечает Юрий Павлюк. — Впрочем, это компенсируется структурированностью, четкостью работы всех механизмов бизнеса, наличием ноу-хау, хорошим IT-оснащением, качеством доставки и т.д. Кроме того, сильными сторонами иностранных компаний являются менеджмент и система управления логистикой.

# За кордон

**«Таможня дает добро». Эта фраза, пришедшая к нам из кинофильма «Белое солнце пустыни», давно стала хрестоматийной. И большинство людей использует ее в обиходе в качестве образного выражения. Но логисты и участники внешнеэкономической деятельности частенько понимают это выражение очень даже буквально. И есть отчего...**

**В** связи с тем, что импорт бытовой техники и электроники, часто подразумевает крупные проекты, охватывающие многие регионы, виды транспорта и др., все это требует подключения для потребителя полного комплекса логистических услуг.

— Сюда входят контакты с поставщиками, консалтинг при заключении контрактов ВЭД, грамотном, соответствующим требованиям таможенных органов России, составлении транспортных и коммерческих документов, помощь в получении разрешительных документов, необходимых для импорта и таможенного оформления, построение логистической цепочки от отгрузки товара поставщиком до получения конечным покупателем в России, причем, при различных вариантах транспортировки (ж/д, авто, авиа, море), таможенное оформление, предоставление складских площадей, использование современных ИТ-продуктов во всей логистической цепи от отслеживания груза при транспортировке, таможенном оформлении до отгрузок со склада и прочее. Совершенно понятно, что подобный комплекс услуг может организовать и реализовать только крупный, стабильный, профессиональный логистический оператор, — говорит начальник отдела развития бизнеса и отдела комплексного сопровождения клиентов компании «Национальный таможенный брокер» Наталья

*Менеджер по PR и связям с органами власти ООО «Партнер Логистик» Константин Пискун*



Иванова. — Он должен быть способен обеспечить полный спектр услуг своим клиентам — крупным поставщикам в России бытовой техники и электроники.

Одна из самых главных проблем, возникающих при перемещении груза через границу связана, так или иначе, с возможностью оптимизации затрат на это самое перемещение. Компании могли бы сокращать свои издержки связанные с передвижением товаров через границу, если бы, например, у них была возможность предварительно информировать таможенные органы — эта технология была бы отлажена и работала, то есть подавать декларацию в электронном виде.

— На сегодняшний день в сфере таможенного дела сложилась ситуация, когда потенциал системы электронного декларирования используется не в полной мере — констатирует менеджер по

PR и связям с органами власти ООО «Партнер Логистик» Константин Пискун. — И проблемы здесь связаны не только с самой системой, затраты на установку которой достаточно высоки, а экономические выгоды от ее использования слабоощутимы. Не завершена разработка системы «Электронная Россия», которая позволила бы передавать информацию о внешнеторговых операциях в электронном виде для налоговой службы. Помимо этого, в случае возникновения спора с таможенными органами, электронная декларация не принимается для рассмотрения судом. Требуются документы на бумаге.

Теперь поговорим о нюансах подачи и подготовки документов. Они, собственно, являются базой для принятия решения таможенниками. Участники внешнеэкономической деятельности, как правило, мало что могут изменить в этом пакете, если у таможенников возникают дополнительные какие-то вопросы или требования. И поэтому вот здесь возникают проблемы задержки грузов на таможне, что приводит к серьезным финансовым, а для некоторых компаний — и репутационным издержкам, постольку не выполняются другие договора в отношениях с партнерами и в целом задерживается поставка груза. Поэтому традиционно придается очень большое значение тому, чтобы процесс оформления документов на таможне носил предсказуемый и прозрачный характер, позволяющий планировать все «таможенные дела».

— Нынешнее законодательство в значительной степени сократило сектор непрозрачности, но, тем не менее, остаются ситуации, потенциально создающие возможность для задержек в оформлении, — говорит начальник управления международного сотрудничества и перспективных технологий ФГУП РОСТЭК Константин Антипов. — Возьмем «Закон о таможенном тарифе», который предусматривает возможность диалога таможен с участниками ВЭД по спорным вопросам. В документах, предъявленных на таможню, отражена таможенная стоимость, которая у таможни может вызывать вопросы или возражения. И тут нормативно предусмотрена возможность диалога, повторных встреч и прочее и прочее. Но все это связано с задержкой товара на таможне. Для того чтобы эти ситуации упростить, существует процедура условного выпуска товаров. Т.е. таможня и участник договариваются о том, что товары могут быть с таможни выпущены, но не для свободного обращения, а для хранения до тех пор, пока спорные вопросы не будут урегулированы.

Подобных ситуаций на таможне возникает множество, они влекут за собой потерю большого количества времени. В настоящее время принято решение ФТС об утверждении концепции переноса таможенного контроля на границу. Реали-



Фото: «Национальный таможенный брокер»

## Информационные технологии

Особое внимание логистическим компаниям сейчас надо уделять внедрению информационных технологий при общении с госорганами в процессах налогообложения и таможи.

— Практически любой компании (предприятию), чтобы удержаться на «плаву», требуются те или иные мероприятия по реорганизации своей деятельности, приводящие к сокращению издержек, например выполнение в рамках известных методов глобального управления качеством (TQM), реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), технологического проектирования (DFM) или управления, основанного на действиях (ABC, ABM), или транспортно-таможенной логистики, — говорит начальник отдела развития и перспективных направлений Общероссийского таможенного брокера «ДАЛК» Александр Крылов. — Как правило, на «русской почве» процесс реорганизации деятельности предприятия замыкается на внедрении новых средств автоматизации и информационных технологий, чаще всего корпоративных информационных систем (КИС) или их отдельных частей — электронных архивов.

Что касается оптимизации организационно-штатных структур компаний (предприятий), построения рациональных схем товарных потоков и связанного с ними документооборота, взаимодействия с государственными структурами, разработки технологий работы компании с учетом имеющейся сети региональных представительств (филиалов), т.е. основополагающих вопросов бизнес-консалтинга, то им уделяется мало внимания. В результате этого дорогостоящее и трудоемкое внедрение информационных технологий не приносит ожидаемого эффекта.

Что касается IT-систем, применяемых в международных компаниях, то последние пока еще частенько бывают лидерами в этой области.

— Например, система действующая в нашей компании, позволяет четко отслеживать движение посылок, документов или грузов на всем пути следования, на всех его этапах, в какой бы точке мира груз не находился в данный момент, — рассказывает Юрий Павлюк. — Речь о компаниях, специализирующихся на экспресс-доставке. (Что, впрочем, не значит, что они не имеют крупных заказов, в том числе от участников рынка БТи Э). Такого рода IT-системами обладают компании из «большой четверки»: TNT, DHL, UPS, FedEx.

«Переходя на личности», в частности, отметим, что в TNT, по информации ее представителя, действует самостоятельно разработанная IT-система. Системами от SAP в компании пользуются тоже, но не для отслеживания перемещения грузов, а на других участках работы.

Коммерческий директор ЗАО «РЛС» (Русская Логистическая Служба) Дмитрий Полетаев оценивает техническое оснащение российских логистических компаний по пятибалльной шкале на три с плюсом.

Вообще, в предложении IT-систем для логистики на российском рынке недостатка нет. Главное — чтобы они внедрялись (а это очень дорогое удовольствие), стыковались с клиентами и особенно важно, чтобы этими системами умели полноценно пользоваться и клиенты, и операторы.

зация этого решения потребует очень серьезной подготовки и крупнейшей перестройки деятельности и государственных органов, и рынка, изменит условия торговли.

— Инициатива по переносу пунктов таможенного оформления вызывает много вопросов, — говорит директор по маркетингу и продажам TNT Express в России Юрий Павлюк. — Планы есть разные: один из них — разместить пункты на границах России, то есть на приграничной территории. Каким образом все это будет организовываться? Ведь все импортные потоки, идущие в Россию встанут на границе и это будет большое столпотворение, скопление товаров на границе. Чтобы этого избежать потребуются привлечение большого количества разных ресурсов, как для налаживания новой системы, так и для строительства этой структуры.

Здесь во весь рост встает вопрос о совершенствовании самого процесса обмена информацией между торгующими уча-

стниками внешнеэкономической деятельности и властью, т.е. таможней.

— Совершенствовать этот процесс в нынешних условиях рациональнее всего было бы через комплексное внедрение средств электронного декларирования и предварительного информирования, — считает Константин Антипов. — Причем хочу подчеркнуть, что здесь есть необходимость рассматривать эти формы взаимодействия с таможней не как опции, а только объединив их. Т.е. речь идет о том, чтобы у участников внешнеэкономической деятельности была возможность заранее согласовать с таможней, еще до прибытия груза те или иные вопросы, которые могут носить спорный характер. Причем согласовать это с помощью передачи документов в электронном формате. Это элемент предварительного информирования. А уже запуск этой информации в процедуру собственно таможенного оформления связан с процессом электронного декларирования.

Начальник отдела развития бизнеса и отдела комплексного сопровождения клиентов компании «Национальный таможенный брокер»  
**Наталья Иванова**



Безусловно, все тонкие моменты должны быть обязательно объединены в рамках единой процедуры. Но сейчас мы наблюдаем разноречивую, и по его причине участники внешнеэкономической деятельности не проявляют по существу интереса ни к предварительному информированию, ни к электронному декларированию. Тем более что вот эти формы — они не являются обязательными для применения.

### Бумага против файлов

Несмотря на прогрессивный характер описанных выше форм организации взаимодействия между таможней и участниками рынка, существует и ряд нормативно закреплённых моментов, которые препятствуют реализации этих процедур. Одна из них — обязательное требование: наряду с электронным оформлением предъявление в нашу таможню и бумажных копий электронных документов. Зачем? В том числе, и затем, что стыкующиеся с этим процессом государственные органы принимают информацию только на бумажных носителях. Например, на таможне оформлена экспортная грузовая таможенная декларация в электронном виде. Однако для того, чтобы предъявить документы к возмещению НДС после того, как экспорт совершился — а этот вопрос решается уже в налоговой инспекции, — участник ВЭД должен предъявить туда бумажный экземпляр грузовой таможенной декларации, на основании которой, собственно, дальше только и может проводиться вся работа налоговой инспекции.

— Подобные нюансы серьезно сдерживают процесс модернизации деятельности, связанной с совершенствованием таможенной логистики, — жалеет г-н Антипов. — Но подвижки в этом направлении все же происходят, и происходят они, с моей точки зрения, в значительной мере в русле общей тенденции внедрения в российское таможенное дело международных стандартов, принятых на мировом рынке.

Нередко возникает дискуссия, основным в которой является тезис: «в какой степени нужно ориентироваться на зарубежный опыт, каким бы он там передовым не был». Вероятно, тут можно привести такой довод — если мы внедряем рыночные механизмы, то и ориентироваться

надо на опыт наиболее рационального применения нормативов, уже действующих и оправдавших себя. То есть — международно-принятых стандартов, в том числе и в таможенном деле.

— Ориентация на мировые стандарты у нас реализуется на уровне государственной политики, — говорит Константин Антипов. — Одним из крупных стимулов для движения в эту сторону является сложившаяся уже установка на присоединение к Киотской Конвенции по гармонизации и упрощению таможенных процедур. Это достаточно широкий по охвату тем документ и в последней его редакции 1999 года, вполне приемлемый для присоединения к ней России.

Напомним, что Киотская Конвенция допускает возможность поэтапной реализации тех требований и принципов, которые в ней заложены. Иными словами, по мере того, как, скажем, страна, присоединяющаяся к этой Конвенции по упрощению и гармонизации процедур, приобретает готовность к реализации тех или иных форм, значит, она присоединяется все к новым и новым положениям этой Конвенции. Чем не направление для развития российского таможенного законодательства и регулирования? Кстати, первый Российский таможенный кодекс, принятый в 1993 году, и ныне действующий Кодекс 2004 года — оба основаны на положениях европейского, т.е. общепринятого таможенного законодательства. И в значительной степени (особенно последний), вобрали в себя принципы Киотской Конвенции.

— Это не помешало российской таможенной практике оставаться на позициях не всегда внятных, — иронизирует начальник управления международного сотрудничества и перспективных технологий ФГУП РОСТЭК. — В нынешнем Кодексе есть немало возможностей для различных толкований Закона. Отсюда следует вывод, что само по себе законодательство, являясь очень важным элементом для определения таможенной практики, у нас все-таки не приобретает характера регулятора прямого действия. Надо совершенствовать законодательство и обратить внимание на практический аспект применения нормативов.

### Приграничные пробки

— Недавно мне удалось посетить таможенное ведомство Финляндии и ознакомиться с его работой, посетил погранпереход «Ваалимаа-Торфяновка». В начале недели пробка из грузовых автомобилей, движущихся в сторону России, составляла там 12 км, к вечеру выросла до 15. В пиковые дни она может достигать 70 км. Когда я разговаривал с финскими таможенниками, мне сказали, что между таможенными ведомствами Финляндии и России налажен обмен информацией, развивается сотрудничество. Однако

проблема заключается в том, что не разработан единый методологический подход к обмену информацией, используемой в целях таможенного оформления товаров. Также финские таможенники указали на недостаточную высокую пропускную способность российского погранперехода. Если финская таможня оформляет машину, которая заезжает в Финляндию из России, за 20-25 минут, то российская сторона тратит на это гораздо больше времени. И связано это, в том числе, с неразвитостью системы предварительного информирования и электронного декларирования в России, — отмечает Константин Пискун.

Итак, как же это происходит на практике? А вот что: машины стоят на переходе близ поста Ваалимаа, финны информируют российскую сторону об этом, а российская сторона просит попридержаться поток, так наши таможенники не справляются с оформлением...

А что если попробовать расширить сам переход? Но тут не все так просто. По словам тех же самых финских таможенников, даже базовое расширение это-

го погранперехода не решит проблемы, потому что товаропоток ежегодно растет. И здесь именно только взаимодействие в области обмена информацией, внедрение системы электронного декларирования и предварительного информирования могло бы создать условия для разрешения данной ситуации. Порт Котка, из которого идет вот основной грузопоток через погранпереход «Ваалимаа-Торфяновка», уже расширяется. В ближайшее время будет расширен на треть. Это говорит о том, что если ситуация будет оставаться на текущем уровне и не будет меняться, то, соответственно, пробки будут еще больше.

Пару слов в защиту российской таможни. Финские коллеги говорят: «машины, которые идут к нам, пустые и оформлять их нам намного легче, поэтому мы можем понять российских коллег, которые вынуждены оформлять машины, уже идущие с грузом».

Российская таможенная служба помимо электронного обмена информацией должна усовершенствовать работу своей системы управления рисками.

## Брокеры — зло или благо?



**Начальник управления международного сотрудничества и перспективных технологий ФГУП РОСТЭК Константин Антипов**

Некоторые шаги в поиске новых таможенных решений носят несколько радикальный характер, являются неподготовленными и не вполне учитывают ни интересы рынка, ни интересы собственно государственных органов. Например, вступившее в силу 907-ое распоряжение Правительства РФ нормативно исключило возможность деятельности таможенных брокеров в пограничных пунктах пропуска. С одной стороны, это можно было бы приветствовать и говорить: «вот наконец-то, транспортные компании могут не платить брокерам, а станут декларировать свои товары и транспортные средства напрямую таможенным органам». Но на самом-то деле реальная жизнь такова, что документы, представляемые перевозчиками в таможенные органы для целей оформления, пока еще зачастую требуют такой подготовки, такой объемной «работы над ошибками», что таможенники не готовы действовать без брокеров и при этом не выстраивать на границе огромные очереди. Сейчас проводятся соответствующие исследования насчет того, какие дополнительные ресурсы предстоит задействовать государству для того, чтобы не допустить остановки движения на границе и снижения уровня таможенного контроля. У таможенных органов эта ситуация вызывает опасения, которые, к сожалению, наглядно подтверждаются, например, очередями на российско-латвийской границе, существенным замедлением оформления на финском участке. Не случайно упоминается распоряжение, официально вступившее в силу 1 октября, на практике реализуется в очень ограниченных масштабах и пока — только в виде экспериментов. Исключить брокеров из механизма декларирования товаров на границе — это сейчас рискованное предприятие. Необходимо, чтобы ответственные лица еще раз оценили реальную обстановку. В перспективе будет усовершенствована система обслуживания транспортного потока. Этот процесс теперь развивается активно, и мы всемерно этому содействуем. Но на данном этапе, в ближайшие полтора-два года необходимо проводить подготовительные мероприятия к изменению роли брокеров, а не исключать из налаженной цепочки крупное звено, кстати говоря, обеспечивающее возможность взаимодействия и таможенников, и участников рынка. Более того, в перспективе брокер должен быть адаптирован к новым методам работы с информацией и интегрирован в новую систему настолько, насколько он необходим и таможне, и квалифицированному бизнесу.

— На финской стороне данная работа автоматизирована. Когда машина пересекает погранпереход, инфракрасные камеры (если это происходит ночью) в автоматическом режиме и обычные камеры

(если днем) считают номера автомобилей, номер контейнера, если это контейнеровоз, — информация проходит проверку через систему управления рисками, — делится наблюдениями Константин

Пискун. — Далее система выдает рекомендацию, как поступать с данной машиной. Машина может быть досмотрена либо оформлена без досмотра. Влияние человеческого фактора минимально, решение принимает компьютер.

Логично заключить, что такую же систему совсем не помешает иметь и на российской стороне! Потому что невозможно досматривать весь поток «в ручном режиме». Именно на основе статистического анализа, на основе использования информационных технологий можно было бы гораздо более эффективно выявлять потенциальных нарушителей. И уже с ними работать в каждом конкретном случае отдельно.

Подтверждает наличие нерешенного вопроса и Наталья Иванова, утверждая, что самой актуальной проблемой на сегодняшний день, на ее взгляд, является низкая пропускная способность портовых зон таможенного контроля.

— Это относится и к Санкт-Петербургу, и к Дальнему Востоку, и к Новороссии, — подчеркивает представитель компании «Национальный таможенный брокер». — В связи с этим основную массу грузов компании-импортеры вынуждены везти на внутренние таможни для таможенного оформления, что, как это нелогично, оказывается наиболее выгодно и менее затратно. Но данная проблема, конечно, на уровне импортеров, логистических операторов не решается и относится к разряду государственных. Мы же, учитывая данную специфику, помогаем нашим клиентам построить логистические цепочки с минимальными потерями как временными, так и финансовыми.

Сегодня планируется создание комиссии, которой будет проводиться работа по стандартизации подходов. Но не между Россией и Финляндией, а между Россией и Евросоюзом. Но, поскольку, говорится о том, что это еще только будет проис-

## Таможня-бизнес: курс на сближение

Каждая таможенная служба устанавливает партнерские отношения с коммерческими структурами для их вовлечения в обеспечение сохранности и безопасности на международных путях поставок. Данный принцип направлен в первую очередь на создание международной системы по определению тех частных компаний, которые предоставляют надежные гарантии безопасности в отношении своей роли в каналах поставок. Такие деловые партнеры должны получать ощутимые преимущества от партнерства в виде ускорения процесса обработки поставок и так далее.

— Системой выдвигаются критерии, в соответствии с которыми компании, участвующие в поставках товаров, могут получить статус авторизованного партнера по поддержанию безопасности, — поясняет Светлана Домнина. — Такие критерии охватывают вопросы, связанные с оценкой опасности, наличием коммуникационного плана, наличием процедурных мер по недопущению проникновения на международные пути поставок незаконных товаров или товаров без надлежащей документации, физической безопасностью зданий и сооружений, используемых в качестве погрузочных или складских площадок, безопасностью контейнеров и грузов, транспортных средств, контролем персонала и защитой информационных систем.

Приоритеты при присвоении статуса соответствия или авторизации компаний-участников могут определяться в соответствии с учетом ряда факторов, включающих объем импорта, отклонения с точки зрения безопасности, стратегические угрозы, исходящие от некоторых географических регионов, и других факторов, имеющих отношение к рискам. Но выбор решающих факторов будет неизбежно зависеть от конкретных обстоятельств.

## Задержка груза

Какие проблемы возникают у участников внешнеэкономической деятельности, допустим, если груз задерживается? И в первую очередь потенциальные проблемы уже могут возникнуть хотя бы потому, что существует возможность различных толкований того, на каких основаниях могут задерживаться грузы на складах и на каких основаниях должны проводиться досмотры. Это всегда делается за счет участников рынка, всегда это связано с определенными издержками для них. Но это с одной стороны. С другой — это связано с возможностью получения определенных доходов теми лицами, которые занимаются бизнесом в этой сфере, т.е. предоставляют услуги на складах временного хранения. То есть, существует сторона, которая как раз заинтересована в том, чтобы склады временного хранения использовались как можно интенсивнее. Вот эта вот практика таможенных органов по организации массовых досмотров, она в данном случае, пожалуй, коммерчески выгодна держателям инфраструктуры. — Тем не менее, речь далеко не всегда идет о некоей коррумпированности, хотя возможность для такого сговора и стимулы там есть — размышляет Константин Антипов. — Но тут стоит иметь ввиду еще вот какой момент: неся большую ответственность перед государством за результаты своей деятельности и работая на достаточно сложном рынке, таможня вынуждена применять досмотры, как меру таможенного контроля. Несомненно, она еще и перестраховывается. И достаточно часто действия ее приводят к задержке оформления и связанным с этим издержкам для бизнеса без достаточных оснований. Поэтому совершенствование практики таможенного контроля является настоятельной необходимостью и требует привлечения современных средств.

Одно из таких средств — это так называемые инспекционно-досмотровые комплексы — новый инструмент для таможни, позволяющий решать ряд задач с разной степенью эффективности. Так или иначе — это в оснащении таможни шаг вперед, шаг, дающий возможность с одной стороны проводить и досмотры, а с другой — задерживать движение грузов всего на 5, 10, от силы на 15 минут. Транспортное средство с грузом входит в камеру, где производится фактически их полный досмотр с целью выявления контролируемых товаров, таких как: наркотики, оружие, прочие незаконные вложения и т.д. Инспекционный комплекс с точки зрения контроля наиболее опасных видов контрабанды — это эффективное средство. По мнению Константина Антипова, по мере развития подобных средств, у таможни будет больше возможностей решать задачи в отношении товарного потока, не задерживая его. Эксперт считает, что объективно интерес таможни лежит как раз в плоскости ускорения движения товаров.





ходить, то соответственно, возникает закономерный вопрос: а успеет ли она это сделать до 1 января 2009 года? Ведь если такая система будет внедрена, то логисты, мягко говоря, могут испытывать определенного рода сложности. И не исключено, что это серьезно затруднит товародвижение между теми же Финляндией и Россией.

Посмотрим, каковы инструменты, позволяющие обеспечить безостановочное движение грузов по безопасным международным торговым путям поставок?

Во-первых, это упомянутое электронное информирование, обеспечивающее заблаговременное представление электронной информации о поставках грузов или контейнеров. Оно требует внедрения передовых информационных технологий.

Во-вторых, унифицированные методы управления рисками. Для этого необходимо решить такие вопросы как:

- определение объектов инспекции;
- использование стандартных критериев;
- взаимное признание контроля.

В-третьих, применение современных методов контроля, таких как крупноформатные рентгеновские установки, детекторы излучения и др.

В-четвертых, предоставление льгот и преимуществ компаниям, обеспечивающим минимальные риски.

Изначально предполагалось, что, с одной стороны, электронное декларирование поможет упростить таможенные процедуры и достичь «оптимального соотно-

шения затраченного на проведение таможенного оформления времени и эффективности таможенного контроля». А с другой стороны, используя электронное декларирование, таможенные органы собирались решить целый ряд проблем, связанных с недостоверным декларированием, занижением таможенной стоимости и коррупцией. Хотя, увы, отношение к этому ноу-хау на практике неоднозначно.

— В нашей работе электронное декларирование вызывает неудобство, это обременительно для клиентов, — категорично заявляет таможенный брокер Сергей, не пожелавший представляться полностью. — Во-первых, программный продукт не совершенен. Во-вторых, идея искажена: помимо электронного декларирования с нас требуют бумаги для идентификации, получается дублирование. Инспектор вправе запросить, что угодно. Руки развязаны «от» и «до». Нет четкого приказа о подтверждении документами стоимости. Значится: «...и иные документы». Поэтому мы дублируем сразу все. У меня клиенты отказываются декларировать в электронном виде. Это время, а значит — деньги. А план спускается серьезный! Но если есть план, значит нет выбора! Вот только сегодня вопрос возник: надо 14% электронного декларирования, а у меня только 11%. Где я возьму еще 3%?!

С документами у брокеров вообще все по-своему! Взять хотя бы коносамент\*. Для китайских грузов, получается, их на-

до иметь два: океанский и фидерный. На самом деле, на практике, какой доходит — тот и служит документом. И вполне может получиться, у товара из Поднебесной страной отправления окажется Германия или Голландия и т.п., если он перегружался в Гамбурге или Роттердаме. Кстати о брокерах...

## Брокеры

Институт таможенных брокеров не является исключительно российским изобретением (впервые в России он появился в 1999 году. К концу 2003 года на рынке насчитывалось около 1200 брокеров. С введением в 2004 году ТК РФ, количество брокеров сократилось. Сейчас их 431).

Он успешно зарекомендовал себя в Канаде, США, Латинской Америке, Австралии, Новой Зеландии, Португалии. Старейшее в Европе объединение таможенных брокеров было создано в Португалии в 1864 году.

— Таможенные брокеры, включенные в реестр ФТС, имеют квалифицированных и аттестованных в соответствии с законом специалистов по таможенному оформлению, обладают финансовым обеспечением перед таможенными органами на сумму 50 млн. руб. и страхованием гражданской ответственности перед третьими лицами на сумму 20 млн. руб.). Данная категория участников ВЭД целиком подотчетна ФТС: за 2 допущенных нарушения (дела об административной ответственности) таможенный брокер может быть исключен из реестра ФТС, — дает справку Константин Пискун.

По большому счету проблема заключается не в брокерах, а в компаниях или декларантах, которые не вносили никакого обеспечения. Они выступают в виде «серых», «черных» брокеров, которые ни за что не отвечают, оформляют груз под печать клиента и, соответственно, не несут никаких обязанностей перед ним. Они могут оказывать услуги, например, по оптимизации таможенных платежей, по перекодировке товаров, по занижению стоимости, по занижению веса.

— Готовятся поддельные комплекты документов: например, в финскую таможенную предоставляется один комплект документов, в российскую — другой. Сейчас на эту тему ведется активная дискуссия, и в ближайшее время финская сторона готовится внести изменения в свое законодательство, в том числе уголовное, с тем, чтобы подобного рода подмена документов, подготовка подложных документов с целью совершения таможенных правонарушений на территории России рассматривалась как преступление и на территории Финляндии, — сообщает Константин Пискун.

Контрабандисты создают коррупционные условия и представляют угрозу экономической безопасности страны.

\* ) Коносамент — документ, выдаваемый перевозчиком груза грузовладельцу. Удостоверяет право собственности на отгруженный товар. Коносамент одновременно является: распиской перевозчика в получении груза для перевозки, с одновременным описанием видимого состояния груза, товарно-транспортной накладной, договором перевозки груза, товарораспорядительным документом. Может служить и обеспечением кредита под отгруженные товары.

Фидерный коносамент — в российских портах в них заносится информация по ГТД (отправитель, получатель и т.д.). Но порт указывается только европейский, тот, в котором происходит перегрузка на океанский корабль. Это достаточно часто вызывает проблемы в налоговой, т.к. именно фидерный коносамент предоставляется для возврата НДС.



# Европа, Россия, Китай...

*В предыдущих статьях темы номера мы обсудили нюансы внутрисоюзной и таможенной логистики. Теперь посмотрим, как и почему устроена международная логистика в широком смысле этого слова, а также попытаемся понять, какую роль играет Россия в этой огромной системе «караванных путей».*

## Склад не в России

Основное сосредоточение товара, перевалочные складские площади находятся на территории Европы. При этом ключевым караванным путем является маршрут «Азия-Европа». Товары перемещаются из Китая, Малайзии Японии, Кореи. Основные европейские складские площадки расположены в Голландии и Германии.

— Определенную роль играет Финляндия, но она ориентирована, в основном на Россию и может считаться специфической стартовой площадкой для перемещения грузов и сейчас уже теряет свою значимость, — говорит директор операционного управления компании SONY в странах СНГ Роман Потапов. Германия и Голландия, это крупнейшие центры из которых грузы идут на европейские рынки, в Россию, страны СНГ. Именно там, в этих консигнационных «хабах» присутствуют маркетинговые подразделения компаний, которые формируют заказы для оптовых покупателей и продают товар, таким образом направляя его дальше через дистрибуторов, дилеров в магазины.

На первый взгляд может показаться, что везти товар в Европу, для того, чтобы потом перенаправлять его на восточные рынки, нерентабельно — зачем такой «крюк»? Одна из причин такого положения дел заключается в том, что заводы зачастую «заточены» на выпуск определенной продукции: один специализируется на изготовлении аудиоаппаратуры (и при этом не делает видеотехнику), второй наоборот, а с конвейера третьего сходят телевизоры. Китайские предприятия не диверсифицированы. Мало того, для выпуска разных типов аудио техники может быть до двадцати заводов в одном Китае. Под заказ аппаратуру приходится консолидировать поближе к рынку, делать микс. Тут мы подходим еще к другому моменту, к специфике российской и европейской логистики, стран СНГ. Например, российский склад не может быть центральным «хабом» для стран СНГ, просто потому, что в СНГ нет единого таможенного пространства. А нет его даже не из-за законода-

тельной базы, (законодательная база в принципе не плохая), а именно из-за практики ее применения. Имея склад в Голландии, можно поставлять товары всей Европе. — Единая таможенная зона — одна на много стран — это позволяет делать. Таможенные границы «стерты», что сильно облегчает работу крупных компаний, они работают с меньшими затратами, а значит — более охотно. Ведь продукция получается в итоге более дешевой для потребителя.

## Таможня не дает добро...

По мнению Романа Потапова, российская таможня пока не толерантна к ошибкам, возникающим при проведении импорта. При большом товарном потоке, производимом крупным бизнесом импорт невозможен без периодических ошибок, и они случаются. В Европе корректировка таких ошибок достаточно проста. Компания признает совершенные просчеты, гарантирует компенсацию издержек. В России, как, к сожалению, и в других странах СНГ, это невозможно. Таможня не толерантна к такого рода казусам, она требует абсолютной, стопроцентной четкости в проведении всех операций, и если этой четкости не достигается, то это приобретает статус серьезного нарушения, а то и преступления с последующими серьезными издержками. Это-то и существенно усложняет работу западных компаний в России.

— Просчитать при таких масштабах бизнеса 100%-ную четкость Supply Chain\* практически невозможно. С другой стороны, понятно, почему так происходит: мы имеем за спиной десятилетия нарушений, черного импорта, когда фактически контрабанда доминировала на рынке, — говорит Роман Потапов. — Оттого таможня просто перестала доверять бизнесу, нет партнерских отношений — бизнес это в первую очередь потенциальный нарушитель. Остается надеяться, что крупные импортеры постепенно завоеуют доверие российских таможенников и ситуация станет более благоприятной.

## Финляндия

Финляндия — самая ближайшая к России европейская логистическая точка. При перевозке оттуда используется, в основном, автотранспорт. Финская логистика вообще строилась как приграничный «хаб» для перемещения товаров в Россию. Там большое количество складов, которые стоят недорого, достаточно русскоговорящего населения. Да и финны, в общем-то позитивно настроены по отношению к России и готовы к помощи российским партнерам в реализации логистических схем.

## Германия, Голландия и другие

Германия она сама по себе, как место сосредоточения производств, — страна-источник больших объемов импорта, то есть не только импорта продукции, оседающей в результате привоза ее из Азии. Кроме того, компаний, которые занимаются логистикой и имеют большой опыт, там приличное количество. Голландия в последнее время начинает испытывать определенные проблемы с грузооборотом. Речь идет о проблеме воровства ценных грузов на транспортных путях, складах и в портах Нидерландов. В среднем за год в Голландии в руки «джентльменов удачи» утекает продукции на сумму превышающую 330 миллионов евро. Это уже на текущий момент привело к тому, что владельцы грузов намереваются менять логистические цепочки, с целью исключить перемещения своих товаров по территории Нидерландов. Как известно, Голландия сегодня считается одним из главных европейских транспортных хабов. Впрочем, проблема воровства не уникальна: в процессе перемещений по территории Европы ежегодно не доезжают до места назначения товары на сумму около 5 миллиардов евро.

## Логистика Поднебесной

В настоящее время китайская логистика считается одной из самых перспективных отраслей внутри этой страны. Транспортно-логистический сегмент развивается довольно активно. Вместе с тем, он еще далек от совершенства и далеко не соответствует европейским и мировым стандартам. Одна из причин такого положения дел заключается в том, что строительство сетей логистики и внедрение новых технологий в данной сфере, как, впрочем, и само управления запасами и дистрибуции эффективно похвастаться не могут. В частности, дистрибуция и хранение товаров сопровождается повреждением более, чем 2% товара. А, например, среднее время хранения запасов торговых компаний составляет 34 дня, сырью на перерабатывающих заводах 20 дней, а готовая продукция пролеживает на складах до 51 дня. Инфраструктура логистических терминалов растет медленно, и не спасают даже большие инвестиции, бросаемые на ее развитие. В результате контейнерные терминалы в 2005 году обрабатывали порядка 50% от объема спроса. Ситуация сегодня улучшается, но не так быстро, как хотелось бы всем заинтересованным сторонам. По информации «Жэньминь жибао», логистика становится опорной отраслью в одном из важнейших деловых центров Китая — Шанхая. В период 11-й пятилетки Шанхай намерен в основном превра-

таться в важный мировой логистический узел и стать одним из логистических центров в азиатско-тихоокеанском регионе. Согласно программе развития сферы современной логистики, разработанной Шанхаем, к 2010 году будет утвержден важный статус современной логистики как опорной отрасли города. Среднегодовые темпы роста добавленной стоимости в отрасли логистики города должны сохраняться на уровне выше 10%. Удельный вес добавленной стоимости в отрасли логистики должен составить более чем 13% валового внутреннего продукта города. Пропорция между логистическими издержками и валовым внутренним продуктом должна снизиться на 1-2 процентных пункта по сравнению с показателем в 2005 году, зафиксированным на 15,5%. В масштабах страны транспорт и логистика оказывают ощутимое влияние на экономику Китая. По мнению экспертов, затраты на эту отрасль находятся в районе 17-35% от ВВП. Чтобы понять масштаб приведенных затрат, сравним их с аналогичными финансовыми вливаниями прочих стран. Ближайший сосед Китая, Япония тратила на логистику в последние годы порядка 11% ВВП, другой сосед — Индия — 20%, Сингапур и Таиланд — 9% и 19% соответственно. Европа по данному показателю сранима с Сингапуром, а США отрезают на логистику от своего ВВП по самым пессимистическим оценкам десятую часть от ВВП.

По данным Economist Intelligence Unit, в структуре себестоимости изготовления отдельных групп китайской продукции, создаваемой по полному производственному циклу, логистические затраты составляют до 90%. Средние же издержки колеблются в районе 25-30%. Если принять на веру прогнозы специалистов, говорящих о том, что налицо неуклонное снижение доли потерь для ВПП на 1-2% в год плюс рост эффективности транспортно-логистической системы Китая, можно говорить об определенном позитивном влиянии процессов на местном рынке логистики на цену китайской продукции. Согласно прогнозам, рост логистического рынка Поднебесной в среднесрочной перспективе будет находиться в районе 20% в год.

По крайней мере, до 2005 года в Китае явно прослеживалось жесткое регулирование логистической отрасли со стороны государства. Это создавало ощутимые преграды для обоснования на рынке не только иностранных, но и китайских коммерческих компаний. При этом в отношении государственных логистических центров существовал режим наибольшего благоприятствования. Непростая ситуация объяснялась еще и отсутствием контролирующего органа — этим занимались самые разнообразные структуры. Автоперевозки грузов регулировались в частности аж четырьмя соседними: Минтрансом Китая, который выдавал национальную лицензию на перевозки, (без нее нельзя оказывать услуги), правительство

провинции, выдававшей региональную лицензию на перевозки (без нее невозможно проводить соответствующие операции в данной провинции), местным транспортным бюро (оно выдавало свидетельство на автотранспорт, необходимо для приобретения и оформления автомашин) и местным полицейским управлением, выдававшим местную лицензию на перевозки автотранспортом (без последней не обойтись в деле оказания услуг в черте города). Впрочем, все просто... И протекционизм — налицо.

По сообщению Агентства «Синьхуа», начиная с 2005 года, «рынок логистики перешел в стадию полной открытости». Все большее число стратегических инвесторов и международных логистических компаний стали выходить на китайский транспортно-логистический рынок. Так, в 2007 году общий объем общественной логистики в Китае составил 74,8 трлн. юаней с приростом уже на 25,5%. Добавленная стоимость продукции индустрии логистики в стране составила 1,68 трлн. юаней (рост на 18,8%). В сфере логистики в Китае заняты 20 тыс. компаний. Районы пандельты рек Чжуцзян и Янцзы, города Пекин и Тяньцзинь, провинция Хэбэй, три восточных провинции страны, а также центральные регионы, сегодня образуют региональный и международный центры логистики. В то же время китайские логистические компании начали осуществлять выход на зарубежные рынки.

Если говорить о сегментах китайского транспортно-логистического рынка, в ближайшем будущем эксперты ожидают повышенный по отношению к среднему стойкий рост сегмента 3PL-услуг, столь модных в российском логистическом сообществе. Как сообщал Национальный центр логистической статистики КНР, объем рынка 3 PL услуг в 2004 году в 2005 году составил \$4,96 млрд. По другим оценкам эта сумма значительно превышала \$6 млрд. несмотря на бурный рост, 3 PL занимает пока очень малую долю рынка логистики Китая — в районе 3%. Для сравнения. В середине 2000-х годов по данным эти суммы составляли в Японии — порядка 80%, Европе — около 40%, а в США — около 60%.

### Кстати, почему не из Китая?

Сегодня Шанхай, порт Юго-Восточной Азии, стал одним из самых высокоразвитых городов мира: 3 место по объемам обработки контейнеров (в 2006 году обработано 20 млн. контейнеров), прирост перевозок из Азии в Европу в среднем 6% в год. Идет процесс перемещения производства из высокоразвитых стран на фабрики Китая. И по экспертным оценкам ВТО, эти тенденции сохранятся в ближайшие 15-20 лет.

При этом примечательно, что участники внешнеэкономической деятельности, осуществляющие таможенное оформление в регионе деятельности Центрального таможенного управления, наибольшее коли-

Директор  
операционного  
управления  
компании SONY  
в странах СНГ  
Роман Потапов



чество товара перевозят из Германии (17,9% от общего импорта). Почему не из Китая? Ведь растаможенные грузы в основном 84-85 групп, то есть это электроника, бытовая техника и оборудование. Зайди в любой магазин, сразу ясно: да, европейская техника стоит на прилавках, но основная масса — товар азиатский.

Алогичность ситуации каждый участник внешнеэкономической деятельности объяснит на счет «раз». И есть кому! Заинтересованных лиц не мало: грузовладелец, чиновник, перевозчик, потребитель. А главное — государственная казна, недополучающая немалые деньги. На классический вопрос: «Что делать?» есть ответ: «Лечиться надо!» И так, разберемся с симптомами на конкретном примере.

Допустим, контейнер с оборудованием (бытовая техника или электроника) вывозится из шанхайского порта. Растамаживание производится на Вашутинском таможенном посту Зеленоградской таможни. Здесь открыт склад временного хранения «КВ терминал» с полным комплексом услуг временного хранения. Именно сюда и должен прибыть наш контейнер. Но сначала — заключение договоров с грузовладельцем.

— Прежде чем контейнер отправится в путь, предстоит провести большую подготовительную работу. От того, как тщательно выполнена эта работа, во многом зависит успех продвижения по маршруту, — объясняет член наблюдательного совета ГК «Севертранс» Светлана Домнина.

Избежать ряд проблем можно еще на этапе подготовки внешнеторгового контракта, когда определяются условия поставки, требования к упаковочным, товаросопроводительным документам. Участие представителя логистической компании в переговорах или оказание квалифицированной консультации по контракту может учесть требования налоговых, таможенных органов, других контрольных служб. Недоработки в контракте могут привести к серьезным потерям.

Наш груз движется в китайском контейнере. А китайские отправители в своей работе имеют ряд особенностей: часто отгруженный товар по весу, а иногда и по номенклатуре не соответствует отгрузочным документам, размещение груза в контейнере производится со смещением центра тяжести, не обеспечиваются требования по креплению груза. В результате возможны любые ситуации: от недостоверного декларирования на таможне, до опро-



кидывания контейнера при транспортировке. Значит, для выяснения реальной загрузки нужен сюрвейер.

(Прим. ред.: сюрвейер — специальная компания, оказывающая услуги по осмотру груза. Она взаимодействует со страховщиками, судовладельцами, грузовладельцами, фрахтователями, экспедиторами и другими заинтересованными лицами на договорной основе.) И успех дела зависит от того, сможет ли экспедитор убедить клиента пойти на дополнительные затраты, чтобы привлечь сюрвейера.

— Чаще всего наши аргументы убеждают клиентов предотвратить возможные риски, связанные с недоработками или ошибками продавцов, — говорит г-жа Домнина.

Отдельная строка договора — страхование грузов. Как у клиентов, так и у перевозчиков могут возникнуть очень серьезные проблемы при выплате возмещения страховыми компаниями. Поэтому страховая компания должна быть надежной. Ну и конечно, крайне актуально соблюдение экспедитором правил страхования.

— Мы встречаемся на практике, когда клиенты отказываются страховать грузы, рассчитывая на возмещение со стороны экспедитора или перевозчика, — говорит Светлана Домнина. — Но следует помнить, что перевозчик имеет ограниченный предел ответственности, который может не

покрыть весь ущерб. Поэтому груз нужно страховать на полную стоимость.

Но самое важное в договоре — путь следования! Грузовладельцу предлагается несколько вариантов: с ценами, сроками, рисками видов деятельности... Выбор за ним.

В движении контейнера задействовано большое количество компаний.

1. Автомобильный перевозчик в стране продавца, который обеспечивает доставку порожнего контейнера продавцу (нерезидент).

2. Портовый экспедитор, который обеспечивает оформление документов, погрузку на судно контейнера (нерезидент).

3. Морская линия — в зависимости от маршрута это может быть одна или несколько морских линий (нерезидент).

4. Портовый экспедитор в стране назначения, выполняющий оформление документов, разгрузку контейнера (резидент или нерезидент).

5. Автомобильный перевозчик (резидент или нерезидент).

6. Таможенный брокер (резидент).

При этом большинство участников процесса перевозки контейнера являются зарубежными компаниями.

— И я вижу, хотя это и может показаться странным, проблему ни в разных информационных системах, ни в языковых проблемах — все это мы научились решать. Проблема в нашем налоговом законодательстве, — подчеркивает Светлана Домнина. — Я имею в виду роль налогового агента, которая возложена на резидентов, при взаимодействии с иностранными перевозчиками или другими субпдрядчиками.

Но обо всем по порядку. Контейнер в нашу страну может двигаться всего двумя путями: или морем на Дальний Восток, с перегрузкой на Транссиб или морем через Суэцкий канал, европейские порты, с перегрузкой на автотранспорт. Рассмотрим обе возможности.

#### Вариант первый. Транссиб.

Плюс один — путь значительно короче. Минусы придется перечислять. Во-первых, необходима перегрузка в отечественном порту. Следует заметить, что изначально идея перевозки грузов в контейнерах предполагала ускорение доставки, то есть контейнерные перевозки относятся к про-

грессивным технологиям. Но обо всяком прогрессе приходится забыть, сталкиваясь со сроками обработки контейнеров в российских портах. Сравните: время обработки в портах Юго-Восточной Азии измеряется минутами, в Европе — часами, а у нас — сутками.

Во-вторых, тарифы на железнодорожные перевозки. Существует три тарифа: тариф внешнеторговый, для перевозки внешнеторговых грузов в таможенном режиме, тариф обычный и транзитный тариф. Транзитный тариф выгоднее настолько, что в целях экономии грузы направляют сначала в Финляндию, а уже потом автотранспортом обратно в Россию. Но такой маневр перечеркивает единственный и самый логичный плюс — сокращение расстояния. В-третьих, груз на железной дороге еще необходимо сохранить. А это непросто.

#### Вариант второй. Суэцкий канал и европейские порты

Сразу о минусах. Главный из них — неимоверный километраж! Другой вопрос: кто будет перевозчиком из порта до места назначения? Если это иностранная компания, то отношения с ней регулируются международными конвенциями о двойном налогообложении. И требуется серьезный пакет документов, подтверждающий факт, что компания-перевозчик является налогоплательщиком в своей стране. Например, требуется осуществить перевозку контейнера из стран Балтии. Использование иностранного перевозчика (латышского, литовского или эстонского) как раз попадает под это правило.

У отечественных перевозчиков свои трудности. Вообще, перевозки — это самый низкорентабельный бизнес во всей логистической цепочке. И в основном из-за постоянно увеличивающейся стоимости транспортных средств, роста стоимости топлива, оплаты труда водителей, расходов на техническое обслуживание. Это большая нагрузка на владельцев автопарка. Прибавьте к этому таможенные платежи. Таким образом, изначально стоимость автопоезда увеличивается более, чем на треть.

И, наконец, последний минус пересечения границы автотранспортом: многокилометровые очереди на пунктах пропуска.

— Учитывая все возрастающие объемы перевозок в контейнерах, на рынке наблюдается дефицит автотранспортных средств для перевозки контейнеров, — отмечает Светлана Домнина. — Еще больший дефицит ощущается в перевозках контейнеров по процедуре ВТТ\*\* (внутренний таможенный транзит) или системе МДП\*\*\* (международные дорожные перевозки).

Тем не менее в нашем случае, после подсчетов всех «за» и «против» грузовладельцу путь из Китая в Россию через Суэцкий канал показался предпочтительнее. И такое решение становится уже тенденцией.

\*) Логистическая цепочка (Supply Chain) — это «прослеживание» товара в учете и управлении, от поставщиков комплектующих и материалов, с одной стороны, и до точек розничной продажи — с другой. Часто используется вместе с концепциями value chain («цепочка добавленной стоимости») или virtual enterprise («виртуальное предприятие»), формализующими отдельные целевые рынки в рамках общей логистики.

\*\*) Внутренний таможенный транзит (ВТТ) — национальная таможенная процедура, при которой иностранные товары перевозятся по таможенной территории Российской Федерации без уплаты таможенных пошлин, налогов и ограничений экономического характера.

\*\*\*) Процедура МДП (Международная дорожная перевозка) получила широкое распространение в странах Европы и Азии при перевозках автомобильным транспортом и представляет собой последовательность национальных операций таможенного транзита, объединенных посредством стандартного набора данных (книжка МДП) и международной цепи гарантий.

# Слово ритейлерам

**Ритейлеры — игроки рынка, в бизнесе которых логистика играет колоссальную роль. Интересно будет узнать их видение сегодняшнего дня отечественной логистики и сути проблем, которые она решает, а также, к сожалению, пока иногда создает...**



**Директор по логистике компании «Эльдорадо» Наталья Дубняк:**

Сегодня за рубежом крупные западные продавцы электроники, как правило, опираются на собственные складские ресурсы. Владея активами, они при желании могут быстро сменить оператора, который по каким-то причинам их не устраивает. В случае с транспортом может применяться комбинированная схема: компании владеют машинами, а пиковые продажи/доставки покрывают арендным транспортом. Организовывать же собственную логистику в России для западных компаний сложно и затратно — проще обратиться к помощи поставщиков услуг. Плюс в этой ситуации: развиваются российские логистические компании. Минус: увеличивается цена на данный вид услуг (перевозку, хранение и т.д.).

В России западная схема менее распространена — чаще компании обращаются к услугам третьей стороны. Отчасти это обусловлено обширной географией страны: использовать собственный автотранспорт более целесообразно для доставки грузов на расстояния не более 500 км (а в идеале — вообще не выходить за пределы города). В масштабах Европы 500 км вполне достаточно, для нашей страны — это лишь небольшая часть. Такая масштабная география перевозок усугубляется и рядом проблем, с которыми приходится сталкиваться многим игрокам. В автоперевозках в период высокого сезона возможны проблемы с наличием транспорта. Также при перевозке дорогостоящих грузов может возникнуть проблема их сохранности. На железных дорогах — другое: пропускная способность линий и станций, а также наличие

подвижного состава, что влияет на сроки доставки товара.

Отечественное складское строительство развивается, но не так быстро, как хотелось бы. Проблемой сегодня является недостаток складов категории А и почти полное отсутствие складов категории В, а также не всегда адекватные цены на услуги ответственного хранения товаров. Единственное, что сегодня в относительном достатке — это категория С, однако она в большинстве случаев не соответствует нашим требованиям. Что касается качества складов как такового, обычно оно соответствует декларируемому.

Конечно, можно строить и собственные складские комплексы, но это зависит от стратегии каждого конкретной компании: кто-то участвует в девелоперских проектах, кто-то строит самостоятельно. Например, «Эльдорадо» считает это направление перспективным — под Новосибирском (Толмачево) мы строим собственный логистический комплекс.



**Директор по логистике компании «МИР» Алексей Курушин:**

В целом ситуация с развитием и складского сектора в целом, и операционного бизнеса в частности, пока далека от идеала. Проблем много и в отношении рынка складской недвижимости. Арендовать сегодня хороший склад крайне тяжело. И дело здесь не в высоких арендных ставках, а в отсутствии подходящих помещений как таковых. Правда, здесь необходимо отметить, что в последнее время ситуация немного улучшилась — качественные складские помещения стали появляться и в Москве, и в регионах — построено несколько новых и очень качественных центров. Однако найти площадь класса А в 20 000 —

30 000 кв. м по-прежнему сложно — они либо уже заняты, либо только строятся. Те же складские помещения, которые пустуют и предлагаются к аренде, не выдерживают никакой критики.

Мы арендуем складские площади в Москве и регионах, не прибегая к помощи операторов складских услуг: все логистические операции на складе осуществляются усилиями нашего персонала, при помощи нашего оборудования и системы управления. При существующих рыночных условиях подобная система организации логистики представляется нам наиболее приемлемой. Мы пробовали отдать логистику на аутсорсинг, и поняли, что уровень развития этого бизнеса в России пока оставляет желать лучшего.

Несмотря на это, прецеденты передачи логистики на аутсорсинг имеются и, в частности — иностранными компаниями. Однако, рассуждая о том, хорошо это или плохо «пользоваться услугами сторонних фирм», нужно всегда конкретизировать, о какой продукции идет речь. Например, в настоящее время квалифицированных логистических операторов, работающих с таким специфическим товаром как бытовая техника и электроника, крайне мало, а показатели их работы (скорость приема, обработки и отправки грузов по филиалам), к сожалению, оставляют желать лучшего. Поэтому мы передали на аутсорсинг только часть услуг: транспорт и частичные складские услуги.

Основной плюс при работе с аутсорсерами — сосредоточение на основном виде бизнеса, а не на его побочных процессах. Компании не приходится заниматься подбором и обучением персонала — достаточно иметь одного человека, который бы контролировал работу подрядчиков. Минусы тоже существенны. В большинстве своем, при аутсорсинге рабочие процессы идут несколько медленнее: сторонней организации требуется больше времени на адаптацию и внедрение каких-либо изменений. Кроме того, все новые услуги, которые не были прописаны в договоре изначально, приходится оплачивать дополнительно. Главная же проблема заключается в том, что далеко не все логистические компании, представленные сегодня в России, могут работать с нашим ассортиментом. Абсолютное большинство операторов, которые сегодня работают на рынке, умеют обслуживать крупных клиентов с небольшим количеством наименований товара, с одноформатной по условиям хранения продукцией. Когда же речь заходит о разнородных товарах, необходимости сложной предпродажной подготовки, логисты, как правило, пасуют. Хранить соль в мешках несложно, гораздо труднее обслуживать, например, автомобильную компанию, «в ассортименте» которой есть и детали кузова нестандартного размера, и свечи от двигателя.

# Запчасть + Запчасть ≠ Продукт

## Об особенностях логистики Сервиса

**Логистические операции, обеспечивающие работоспособность сервиса, довольно специфичны. Соответственно и проблемы, возникающие в процессе их осуществления сервисными центрами, несколько иные. С нашими читателями поделится своим опытом их решения специалисты, сталкивающиеся с сервисно-логистическими задачами в своей повседневной деловой практике.**



**Коммерческий директор  
ООО «А-Сервис»  
(«Мир  
и Сервис»)  
Владимир  
Камушкин:**

Логистика является основной неотъемлемой частью работы авторизованного сервисного центра. Чем бы-

стрее АСЦ получает заказанные запасные части (ЗЧ), тем быстрее производится ремонт техники. И все довольно. Но получается так не всегда. Есть вендоры, имеющие свой склад запасных частей в России. С такими партнерами приятно работать, так как необходимое количество запасных частей можно получить достаточно оперативно. Однако основная масса вендоров не имеют своих складов ЗЧ и поставку деталей осуществляют либо самостоятельно (под заказ), либо через своих дистрибуторов ЗЧ. Здесь сервисный центр сталкивается с тем, что у дистрибутора необходимые детали на складе имеются в наличии не всегда, что означает увеличение срока поставки. Далее: СЦ получает данные запчасти, а клиент, увы, отказывается от ремонтов в связи с их длительными сроками и меняет технику в магазине в соответствии с «Законом о защите прав потребителей». И тогда у СЦ начинаются издержки, то есть вместо того, чтобы получать прибыль, СЦ, выкупив данные запчасти у вендора или дистрибутора, накапливает их на своем складе. Хорошо, если эти детали недорогие и уйдут на другие ремонты в течение месяца, а если это дорогостоящий неликвид, который будет лежать годами и не будет востребован?! Есть дистрибуторы, имеющие большую сеть реализации, которые с пониманием относятся к данной проблеме и не препятствуют возврату деталей. Но в основной своей массе возврат ЗЧ поставщику практически на данный момент невозможен. Вендоры не желают брать ответственность за данную «коммерческую составляющую». На мой взгляд, это неправильно, поскольку вендор полностью заинтересован в продвижении своего

товара и, как отсюда следует, обязан нести все издержки, связанные с таким продвижением, а не перекладывать их на плечи другой стороны.



**Генеральный директор  
«Сети компьютерных клиник»  
Глеб Семенов:**

Компании, занимающиеся организацией гарантийного обслуживания техники, довольно часто сталкиваются с пробле-

мой импорта ЗЧ в РФ. Импорт ЗЧ отличается от импорта товаров большим ассортиментом при относительно небольшом количестве и объеме. Такая особенность заметно усложняет и удорожает процесс таможенного оформления.

При этом существуют категории ЗЧ, подлежащие обязательной сертификации. Однако оперативное получение сертификатов на запасные части зачастую невозможно.

Ряд производителей компьютерной техники требуют от сервисных компаний возвращать неисправные ЗЧ, что, в свою очередь, является непростым и достаточно дорогостоящим процессом.

Положение усложняется еще и тем, что некоторые вендоры, не понимая до конца ситуацию с импортом/экспортом ЗЧ в РФ, не оказывают СЦ необходимой поддержки. А именно: не предоставляют достаточно подробные описания запасных частей, не обеспечивают транспортные компании полным набором документов и проч.

Хотелось бы отметить и положительные моменты. Есть производители, которые обеспечивают сервисные компании запасными частями своими силами. Это существенно облегчает работу сервисных компаний и позволяет более сосредоточиться на качестве обслуживания конечных пользователей.

Существенную экономию затрат дает консолидация логистических потоков нескольких производителей. Так, на сего-

дняшний день «Сеть компьютерных клиник» выполняет гарантийное обслуживание оборудования одиннадцати производителей. Объединение запасных частей различных производителей при пересылке с центрального склада позволяет экономить до 50% затрат на перевозку. Использование общих складских ресурсов для хранения запасных частей также дает дополнительную экономию.

Одним из важнейших вопросов, на мой взгляд, является совершенствование действующего законодательства. На сегодняшний день, не все аспекты деятельности сервисных компаний, особенно в области логистики запасных частей, укладываются в действующие нормы. Существует целый ряд спорных вопросов, которые решаются разными компаниями по-разному. Например, на основании каких нормативов сервисная компания может безвозмездно передать запасные части другой сервисной компании, своему партнеру, для проведения гарантийных ремонтов? Вопрос неоднозначный, существует несколько ответов на него. В результате сервисные компании используют разные бухгалтерские документы для выполнения такой операции.

Решение проблем сервисных компаний зависит в большей степени от самих сервисных компаний. Безусловно, нам необходима поддержка со стороны производителей, со стороны торгующих компаний и, конечно, со стороны государства.

Ассоциация РАТЭК и ее блок электронного сервиса были созданы именно с целью решения таких вопросов. И, на мой взгляд, есть уже целый ряд успехов в этом направлении.



**Генеральный директор  
ООО «Лигус»  
Максим  
Кислицын:**

Наша компания занимается логистикой аппаратуры принятой как у конечного потребителя (клиента), так и у дилеров для

дальнейшего осуществления гарантийного обслуживания (ремонта), или же возврата техники. На осуществлении услуг по приему техники по гарантийным обязательствам хочу остановиться подробнее.

Во-первых, это прием техники у клиента с соблюдением и выдачей всей необходимой документации. Во-вторых, это транспортировка в СЦ, так же с соблюдением требований каждого бренда. В-третьих, забор уже отремонтированной техники из СЦ и выдача техники клиенту.

В какой-то мере мы облегчаем работу СЦ, сотрудничая с ними. Взаимоотношения с сервисными центрами в данное время переживают период становления, уже многое сделано, многими СЦ открыты так называемые дилерские приемки, ориентированные на работу именно с такими компаниями как мы.

Если говорить о доходности данного бизнеса, то картина следующая. Начнем с того, что все перевозки грузов — это в первую очередь финансовые затраты, которые при нашей специфике работы, объединившись с затратами на обслуживающий персонал (кладовщики, экспедиторы, логисты и др.), в конечном итоге выливаются, мягко скажем, не в одну «копеечку». Финансируется данное направление торгующими организациями, так как присутствие «своего СЦ» и организованной сервисной логистики сильно повышает рейтинг торгующей организации на рынке. Некоторые СЦ вводят свои правила для сдачи оборудования в ремонт, каждый сервис выстраивает свою удобную им схе-

му работы, руководствуясь спецификой договорных отношений с вендором, и это, конечно, правильно. Но некоторые СЦ требуют от нас поистине невозможного. Вот пример: один СЦ выступил с требованием предоставлять помимо стандартных данных по аппарату (модель, серийный номер, ИМЕИ и т.д.), версию ПО, дату производства и другие данные. Естественно, это повышает наши трудозатраты, и мы вынуждены менять таких партнеров. Подобные инциденты присущи мелким СЦ, которые имеют небольшое количество авторизаций. Напротив, многие крупные СЦ подстраиваются под наши правила, понимая, что мы, в сущности, снабжаем их работой. Взаимоотношения компаний,

подобных нашей и СЦ, меняются, так же как меняются отношения между СЦ и вендорами, что в свою очередь требует от нас в настоящее время проявления гибкости и универсальности.

На сегодняшний день, так называемая сервисная логистика не является прибыльным бизнесом. Основной доходной статьёй для нас по-прежнему является взаимодействие с дилерами, направленное на обмен и компенсацию бракованной продукции, где схема работы проще и доходность выше. В идеале данный бизнес будет приносить полноценную прибыль исключительно тогда, когда вендоры и СЦ, наконец, примут, условно говоря, общие правила предоставления гарантийного обслуживания.

# Это будет завтра...

## Профессионалы — о будущем логистического рынка

**Директор по маркетингу и продажам TNT Express в России Юрий Павлюк:**

Пока у нас будет несколько хаотичная ситуация в плане таможенных брокеров и терминалов, и вообще с планами таможни, стабилизация стоит под вопросом. Страна, где мы живем постоянно меняется; никогда не знаешь, что будет завтра. Поэтому в свете последних событий, связанных в нюансами таможенного оформления, предположить, когда наступит стабилизация, трудно. Главное, чтобы в России действовали в основном только надежные и заслужившие свою репутацию компании, которые могли бы выступать в роли как таможенного брокера, так и перевозчика. Возможно, произойдет это лет через пять. Тогда и можно говорить о некоей стабилизации на рынке.

**Председатель совета директоров ЗАО «Smart Logistic Group» Владимир Елин:**

Рынок меняется и будет меняться в будущем во всех секторах: и в области складской логистики, и в транспортной, и в таможенной. На сегодня в них уже наблюдается определенная стабильность. Существует большое количество логистических операторов федерального, регионального и местного значения. Такая же ситуация и по транспортным компаниям и по таможенным брокерам. Тем не менее рынок не стоит на месте, компании укрупняются и одни поглощают других. Через 2-3 года на рынке логистических, транспортных и брокерских (таможенные брокеры) услуг произойдут изменения: компаний, работающих в этих сегментах, станет меньше, а сами они станут крупнее и приобретут статус федеральных. И этот процесс закономерен — многие сетевые клиенты желают получать логистические, транспортные и таможенные услуги в комплексе на всей территории

России и в идеале — от одного логистического оператора.

**Управляющий директор ГК САННА-ЛИТЕР Сергей Шкарупа:**

История логистики в России (10-15 лет) ничем не отличается от истории развития логистики за рубежом (75 лет). Мы пройдем этот путь значительно быстрее, думаю, чем всего лет за 20-25. Нам гораздо проще, ведь все этапы этого пути уже известны, технологии созданы. Необходимо только правильно выбирать цели и этапы.

Невозможно с уровня управления самокатом (бабушка-кладовщик) одним скачком перейти к управлению самолетом, но сократить или перепрыгнуть некоторые этапы перехода в наших силах.

Гадать, каким будет рынок логистики, по большому счету, бессмысленно. Можно просто посмотреть на развитие зарубежные страны, изучить историю развития их логистики, и станет понятно что, когда и как произойдет у нас. Какого-то своего уникального пути России придумывать не нужно.

Что касается тенденций развития рынка логистики, то основной остается создание логистических сетей, что связано с расширением географии торговых сетей в регио-

ны. Пока это происходит на основе унифицированных складских комплексов. Но начинает проявляться потребность в складах и логистике, специализированных под отдельные виды товаров и грузопотоков, например под охлажденные и замороженные продукты, под работы с мелкими партиями и т.п.

**Коммерческий директор ЗАО «РЛС» (Русская Логистическая Служба) Дмитрий Полетаев:**

Стабилизация рынка логистики напрямую связана с особенностями развития экономики страны. Когда полностью стабилизируется экономика, тогда рынок будет более прозрачным. Пока же ситуация несколько иная, к тому же грузопотоки у нас сильно перекошены: с востока на запад практически ничего не перемещается. При этом, темпы строительства в Москве замедляются, начинают расти регионы. Года через три-четыре все встанет на свои места: уйдут «лишние» логистические компании, девелоперы остановятся на каком-то определенном темпе роста (пока этот темп экстремально велик) — это и станет условной точкой стабилизации рынка.

*В статьях «Темы номера» мы постарались охватить максимум направлений логистического бизнеса и проблем, возникающих в процессе работы логистов, а также деятельности игроков рынка, неизбежно сталкивающихся с решением логистических задач. Однако, несмотря на столь масштабный материал, некоторые аспекты рассматриваемой темы по чисто техническим причинам остались неохваченными. Речь идет о логистических вопросах, встающих перед вендорами, развивающими прямой импорт, и консалтинге в области логистики в широком смысле этого слова. В ближайших номерах мы планируем опубликовать статью по данным темам.*

*В заключение в контексте материалов «Темы номера» хотим пожелать нашим читателям прямых путей и надежных тылов. Надеемся, прочитанные тексты не только расширили ваш кругозор, но и инициировали конструктивные идеи, которые будут способствовать совершенствованию вашего бизнеса.*

**Статьи «Темы номера»: Александр Гудко**