

Методическое обоснование стратегических решений по сохранению устойчивости транспортно-логистического рынка Санкт-Петербурга в нестабильной макроэкономической среде

Methodological Justification of Strategic Decisions to Preserve the Stability of the Transport and Logistics Market of St. Petersburg in an Unstable Macroeconomic Environment

DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-3-23-28

Получено: 17 апреля 2023 г. / Одобрено: 3 мая 2023 г. / Опубликовано: 26 июня 2023 г.

Акулич А.С.

Аспирант 3 курса,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»
Россия, 191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова,
д. 30–32, литер А
e-mail: Akulich89@gmail.com

Akulich A.S.

Postgraduate Student, Faculty of Logistics and Supply Chain Management,
Saint Petersburg State University of Economics,
30–32, litter A, Griboedov Canal, St. Petersburg, 191023, Russia
e-mail: Akulich89@gmail.com

Аннотация

Транспортно-логистическая отрасль, являясь «кровеносной системой» экономики, подверглась серьезному санкционному давлению. Сохранение эффективного функционирования национальной и региональных логистических систем в условиях современной геополитической ситуации выступает важнейшим фактором устойчивости национальной экономики. При этом логистический рынок Санкт-Петербурга находится в повышенной зоне риска. Предложенный методический подход к принятию стратегических решений, нацеленных на сохранение устойчивости транспортно-логистического рынка (на примере Санкт-Петербурга), основан на сегментации участников рынка с последующей разработкой адресных мер государственной поддержки.

Ключевые слова: устойчивость логистического рынка, риски в логистике, логистика в условиях санкций, транспортно-логистические предприятия, меры государственной поддержки.

Abstract

The transport and logistics industry, being the «circulatory system» of the economy, has subjected to serious sanctions pressure. The preservation of the effective functioning of national and regional logistics systems in the conditions of the current geopolitical situation is the most important factor in the stability of the national economy. At the same time, the logistics market of St. Petersburg is in an increased risk zone. The methodological approach proposed in the article to making strategic decisions aimed at preserving the stability of the transport and logistics market (on the example of St. Petersburg) is based on the segmentation of market participants with the subsequent development of targeted measures of state support.

Keywords: stability of the logistics market, risks in logistics, logistics under sanctions, transport and logistics enterprises, measures of state support.

В настоящее время на сферу логистики Российской Федерации оказывают влияние множество факторов, ранее не рассматривавшихся как вероятные элементы риска в транспортно-логистической деятельности. Пандемия коронавирусной инфекции и последовавшее за ней введение локдаунов, которые начались весной 2020 г., в настоящий момент усугубляются тяжелой геополитической обстановкой, беспрецедентным санкционным давлением на Российскую Федерацию. Это предопределяет актуализацию вопросов, связанных с разработкой нового, соответствующего сложившимся условиям инструментария управления логистическими рисками, построения надежных цепей поставок. Особенно остро указанные вопросы стоят для логистических центров нашей страны, в наибольшей степени ощутивших масштабное изменение структуры и направленности грузопотоков [8], к которым относится, в частности, Санкт-Петербург.

Предложенные разработки нацелены на повышение устойчивости рынка транспортно-логистических

услуг в современной экономической ситуации, следовательно, косвенно на поддержание эффективного функционирования производственного и сервисного секторов региональной экономики. Однако исследование эволюционного процесса развития современной логистики позволяет утверждать, что даже без учета сегодняшних событий транспортно-логистический рынок в условиях современных трендов развития должен был бы претерпеть существенные изменения, чтобы соответствовать требованиям изменяющихся факторов внешней среды — технологических, экономических, социальных. Это предопределяет востребованность представленных разработок по поддержке функционирования рынка транспортно-логистических услуг и в более стабильной экономической среде.

В силу своего географического положения Санкт-Петербург традиционно выполнял роль транзитного региона, что обуславливает масштаб и структуру рынка транспортно-логистических услуг. Согласно portalу «Main Transport» на май 2022 г. в Санкт-Пе-

тербурге находились представительства 65 транспортных и логистических компаний общей численностью 1455 филиалов [7]. Однако более глубокий анализ структуры транспортно-логистического рынка указывает, что многие из оперирующих компаний являются компаниями без материальных активов. Зачастую это обычные торговые агенты на рынке транспортно-логистических услуг, деятельность которых способствует рыночной спекуляции, что негативно влияет на ценообразование для конечных потребителей, так как логистические издержки необоснованно завышены. Особенно явно указанная особенность проявляется в величине затрат на логистику «последней мили» в структуре общих логистических издержек, на долю которой приходилось до 40% общей суммы в период стабильного функционирования экономики (см. рисунок). Под стабильным периодом в данном случае подразумевается время до введения локдаунов в логистике из-за коронавирусной инфекции и санкционного давления. Указанные факторы оказали негативное влияние на структуру издержек, на сегодняшний день доля затрат на логистику «последней мили» существенно возросла, что связано со значительным количеством элементов спекулятивной торговли в действующих цепях поставок.



Рис. Структура логистических издержек, 2018–2019 гг.

Источник: [10].

Аналитическое выражение для расчета затрат на выполнение логистических операций «последней мили» можно представить следующим образом:

$$c = \bar{x} \times n_i \rightarrow \max, \quad (1)$$

где \bar{x} — средние затраты на выполнение логистической операции, у.е.; n_i — количество логистических

посредников, принимающих участие в организации логистических операций на «последней миле».

Только в последнее время проявилась тенденция указывать в тендерных заданиях условие на ограничение количества субподрядчиков, чтобы минимизировать затраты на логистику «последней мили». Указанная мера позволяет сократить число посредников, осуществляющих только спекулятивную торговлю. Снижение числа посредников также положительно влияет на надежность цепей поставок, поскольку в уравнении (1) уменьшается количество переменных.

В период до конца 2019 г. процесс сокращения числа посредников и устранения логистических услуг компаний без материальных активов характеризует привычный путь эволюции в логистике. Основными драйверами этого этапа выступают интегрированная логистика и цифровизация. А логика эволюционного процесса определяется переходом от конкуренции между компаниями — провайдерами логистических услуг к конкуренции между цепями поставок и далее — к конкуренции между цифровыми экосистемами. Ожидаемым результатом такой траектории являлось вытеснение с рынка экспедиторских компаний. Однако введенные санкции и ограничения на территории Российской Федерации замедлили процесс развития транспортно-логистического рынка, вернув его к этапу конкуренции между цепями поставок, а, следовательно, к проблематике снижения затрат на логистическую деятельность, поскольку экспедиторские компании не потеряют своих лидирующих позиций.

В условиях современной геополитической ситуации, когда действуют не только санкции в отношении России, но и ответные меры, важную роль играют баланс и экономическая целесообразность в принятии решений по поддержке транспортно-логистического рынка. Российская Федерация осенью 2022 г. ввела ограничительные меры на въезд грузовых автотранспортных средств из Европейского Союза, Норвегии, Украины. Эти ограничения, усугубляющие необходимость перецепки тягачей при пересечении границы либо полной перегрузки груза в другое транспортное средство, уже были продлены и по состоянию на сегодняшний день действуют до 30 июня 2023 г. Потенциальные эффекты представленного решения по защите транспортно-логистического рынка связаны с поддержкой российских транспортных компаний и снижением транспортных тарифов. Однако их практическая реализация оказалась затруднена вследствие значительного количества исключений в перечне то-

варов, не подпадающих под данную меру (фактически, действие ограничительной меры распространялось на менее 20% товаров, пересекающих границу); а также незапланированного роста транспортных тарифов (около 10%) на международные перевозки, обусловленного попыткой международных перевозчиков компенсировать сокращение доходов от «выпадающей» протяженности перевозки, при снижении тарифов на внутрироссийские перевозки. Кроме того, переориентация на российский рынок транспортных компаний, ранее специализирующихся на международных перевозках, создало дополнительное предложение на рынке транспортно-логистических услуг. Это в условиях сокращающегося спроса привело к падению тарифов на внутренние перевозки, выступая дополнительным фактором риска банкротства компаний в сфере транспортной логистики, а, следовательно, и просьбы о государственной поддержке со стороны бизнеса [5, 6].

В сложившихся условиях разработка мер поддержки участников рынка транспортно-логистических услуг должна базироваться на жестком отборе компаний, претендующих на получение государственной поддержки, с приоритетным выбором компаний, не занимающихся спекулятивной перепродажей услуг. В противном случае этот груз ляжет на конечного потребителя в виде увеличения логистических издержек и снижения надежности цепей поставок.

Особенностью транспортно-логистического рынка Санкт-Петербурга является высокая доля услуг портовой логистики. По данным «Морской порт Санкт-Петербург», в период январь-февраль 2022 г. грузооборот составил 9,56 млн т, что на 4% превышает показатель аналогичного периода предыдущего года. По данным администрации порта, в том числе объем перевалки наливных грузов увеличился на 8% и составил 1,84 млн т, навалочных грузов поднялся на 24% и достиг 1,37 млн т; контейнерооборот порта вырос на 6% — до 336 713 TEU [3]. Однако ввиду принятых санкций в отношении Российской Федерации, а также решения многих зарубежных логистических компаний приостановить свою деятельность или уйти с российского рынка были сформированы основания для сокращения темпов роста рынка. Основная проблема заключалась в том, что крупные компании, например, «Maersk» вывели с российского рынка свой парк контейнеров, а также приостановили отправку судов. Это сформировало дефицит провозных возможностей и контейнерного парка

и снизило объемы перевалки через портовые мощности высокомаржинальных грузов.

Проявление факторов формирования кризисной ситуации на рынке транспортно-логистических услуг Санкт-Петербурга в секторах автомобильных и морских перевозок дает основания для поиска новых механизмов стимулирования отрасли, сохранения ее устойчивости и эффективности функционирования. По нашему мнению, решение данной задачи сопряжено с адресным применением мер государственной поддержки специализированных предприятий на основе результатов качественного аудита отрасли.

Разработанная методика оценивания субъектов рынка транспортно-логистических услуг ориентирована на определение уровня конкурентоспособности цепей поставок, выявление факторов, существенно влияющих на формирование логистических издержек, анализ ценности для рынка его отдельных субъектов. Результаты аудита отрасли по предложенной методике также адресованы компаниям — провайдерам логистических услуг для самооценки и позиционирования на рынке, получения практических рекомендаций или финансовой поддержки для оптимизации бизнес-процессов.

Применительно к транспортно-логистическому рынку Санкт-Петербурга на первом этапе оценки необходимо применить классификацию компаний по их профильной деятельности по типам перевозок (автомобильные, железнодорожные, воздушные, морские). Первичной оценкой компаний с целью выявления спекулятивных элементов в цепях поставок может использоваться оценка рентабельности активов (2):

$$ROA = \frac{Пр}{Ак} * 100\%, \quad (2)$$

где ROA — рентабельность активов; Пр — чистая прибыль; Ак — совокупная стоимость активов организации.

Отклонение 10% и более от среднего показателя по отрасли свидетельствует о проведении первичной оценки деятельности компании.

Содержание второго этапа определяется оценкой качества компаний, осуществляющих преимущественно автотранспортные перевозки. Для оценки предлагается применять контрольную карту проверки (табл. 1).

Для проведения экспертизы рекомендуется использовать метод экспертных оценок с привлечением для работы с контрольными картами специалистов в области логистики и последующим расче-

Таблица 1

**Контрольная карта проверки
транспортно-логистических компаний**

Показатель	Баллы	Значение
Цена перевозки	1	Максимальная цена
	5	Минимальная цена
Сроки оплаты	1	Оплата до 22 банковских дней после получения оригиналов документов
	3	Оплата более 22 банковских дней после получения оригиналов документов
Страхование	2	Наличие страхования
	0	Отсутствие страхования
Уровень цифровизации	–5	Низкий
	5	Высокий
Качество перевозок	5	Высокий уровень качества перевозок
	–5	Низкий уровень качества перевозок
«Белая» заработная плата сотрудников	–5	Нет
	5	Да
Доля персонала с высшим образованием в области логистики	–4	< 25%
	–2	< 50%
	2	> 25%
	4	> 50%
Возраст автотранспорта	0	Более 20 лет
	1	От 10 до 20 лет
	2	Менее 10 лет
Время работы на рынке	–1	Менее 2-х лет
	1	От 2-х до 5-ти лет
	2	Более 5-ти лет
Количество претензий	–2	Ежемесячно
	0	Раз в квартал
	1	Раз в полгода

том средней оценки на основе решения не менее трех специалистов.

Выбор показателей для оценивания обусловлен решением задач аудита различных аспектов деятельности компании:

- цена перевозки позволяет оценить компании с точки зрения конкурентоспособности на рынке, влияния на структуру общих логистических издержек;
- сроки оплаты: компании, которые обладают сильной финансовой стабильностью, являются более привлекательными для собственных клиентов, так как могут дать большую отсрочку по платежам, что в кризисный период очень ценно;
- уровень цифровизации позволяет оценить, насколько компания соответствует современным требованиям клиентов и трендам логистики, риски компании в области цифрового обеспечения. В рамках показателя следует рассчитать долю отечественного программного обеспечения, поскольку иностранное программное обеспечение и «железо» подвержено санкциям, нет

возможностей использовать лицензии, комплектующие для ремонта и модернизации и т.п. Оценку показателя также определяет наличие систем электронного документооборота, развитой TMS-системы, цифровых платформ;

- качество перевозок как оценка, формируемая по итогам опроса клиентской базы провайдера логистических услуг. Для опроса клиентов разрабатывается дополнительная анкета;
- «белая» заработная плата сотрудников позволяет оценить компанию с точки зрения ухода от уплаты налогов;
- доля персонала с высшим образованием в области логистики (наличие штата профессионалов в области логистики в компании) определяет компетенции компании в профессиональной сфере;
- возраст автопарка выступает важным элементом борьбы со спекулятивными транспортными компаниями, компаниями без автопарка, и автоматически классифицируются как наименее нуждающиеся в государственной поддержке. Возраст автопарка, а также состав автопарка (соотношение иномарок из стран, которые ограничили доступ к комплектующим и сервисному обслуживанию, к общему числу автомобилей) на сегодняшний момент также приобретает особую важность ввиду оценки надежности цепей поставок, которую компания может обеспечить имеющимся автопарком;
- время работы на рынке является оценкой стабильности компании. При оценке необходимо различать два вида компаний, оперирующих на рынке менее двух лет: молодая компания, начинающая свой путь на рынке; компания, регулярно меняющая свои юридические лица с целью ухода от налогообложения. Второй тип компании должен привлечь к себе более пристальное внимание государственных органов в случае наличия доказательной базы по аффилированности с закрытыми юридическими лицами, которые вели бизнес в этой отрасли;
- количество претензий и страхование как оценка качества работы компании, а также оценка возможности компании работать с высокостойкими грузами.

На третьем этапе формируется рейтинг из оценок транспортно-логистических компаний. Компании с существенным отклонением от средней оценки по отрасли не рассматриваются как реципиенты мер государственной поддержки бизнеса. Для удобства градации компаний и принятия решений по мерам

поддержки рекомендуется использовать предложенную матрицу (табл. 2).

Таблица 2

Матрица принятия решений по мерам поддержки компаний транспортно-логистической отрасли на примере сектора автомобильных перевозок

		Отклонение величины параметра рентабельности активов от среднеотраслевого		
		0–5%	5–10%	> 10%
Рейтинговая оценка	–20÷3	Разработать меры антикризисной стратегии	Отказаться в поддержке	Отказаться в поддержке
	3÷17	Предложить на выбор меры поддержки	Разработать меры антикризисной стратегии	Отказаться в поддержке
	17÷34	Максимально возможная поддержка	Предложить на выбор меры поддержки	Разработать меры антикризисной стратегии

Содержание элементов матрицы принятия решений определяется следующим образом:

- «отказ в поддержке» — компания классифицируется как нежелательный элемент на рынке транспортно-логистических услуг, проводятся дополнительные проверки о причинах соотношения низких оценок и сильного отклонения показателей рентабельности активов;
- «разработать меры антикризисной стратегии» — предложить компаниям меру поддержки по оказанию консалтинговых услуг с целью выявления у компаний узких мест и оптимизации бизнес-процессов;
- «предложить на выбор меры поддержки» — в зависимости от нужд компании предложить на выбор более подходящую меру поддержки по мнению компании. Могут быть использованы варианты: льготного периода налогообложения; субсидии в инфраструктуру; субсидии для поддержания фонда заработной платы с целью удержать большее количество высокопрофессиональных сотрудников; консалтинговые услуги по оптимизации бизнес-процессов; доступ к НИОКР ведущих транспортных вузов страны;
- «максимально возможная поддержка» — использование двух и более мер по выбору с целью сохранения и развития компании в кризисный период.

Для компаний воздушного транспорта после оценки рентабельности активов в первую очередь необходимо провести оценку авиапарка. Российская Федерация в настоящий момент лишилась доступа к сервисному обслуживанию воздушных судов и вы-

нуждена будет использовать некоторые самолеты в качестве расходных материалов для ремонта, оставшихся в эксплуатации. Сокращение авиапарка грузовых самолетов в краткосрочной перспективе не должно стать проблемой, так как из-за санкционного давления зафиксировано снижение грузовых авиаперевозок. Глава IATA В. Уолш считает, что «рынок грузовых авиаперевозок отражает глобальные экономические события. В марте торговая среда ухудшилась. Комбинация специальной военной операции на Украине и распространения омикрона в Азии привели к росту цен на энергию, усилению сбоев в цепочках поставок и инфляционного давления. В результате, по сравнению с прошлым годом, товаров перевозится меньше — в том числе и по воздуху». Объем международных грузовых авиаперевозок снизился на 5,4% в годовом выражении и на 1,4% к марту 2019 г. (докризисный период) [2].

Для железнодорожных и морских перевозок становится актуальной транспортная стратегия Российской Федерации, принятая в ноябре 2021 г. Основные механизмы развития транспортно-логистической отрасли связаны с углублением логистической интеграции между различными видами транспорта, в первую очередь — железнодорожным и морским [9]. Решение поставленной задачи может быть обеспечено внедрением интегрированных цифровых решений, таких как «цифровой двойник», концепция «Control Tower», при реализации программы импортозамещения в области программного обеспечения и построения независимой цифровой экосистемы с меньшими факторами риска из внешней среды.

Сила любой взаимосвязанной цепи элементов определяется силой его самого слабого звена [1], поэтому представляется целесообразным избавиться от слабых звеньев транспортно-логистического рынка для кумулятивного повышения устойчивости транспортно-логистической отрасли при рациональном использовании государственных субсидий на поддержку реально действующих, эффективных компаний. Текущую ситуацию необходимо постараться использовать с минимальными потерями и максимальной выгодой для дальнейшего развития отрасли. Возможно, сделать пресловутый шаг назад, чтобы иметь возможность в будущем сделать два шага вперед.

Литература

1. Голдратт Э. Критическая цепь. — М.: Поппури, 2022. — 240 с.
2. Грузовые авиаперевозки в мире снизились в марте на 5,2%, сообщает IATA [Электронный ресурс] // Инфор-

- мационное агентство «РИА Новости». — URL: <https://ria.ru/20220503/aviaperevozki-1786662342.html> (дата обращения: 04.05.2023).
3. Грузооборот порта Санкт-Петербург за 2 месяца 2022 года вырос на 4% (детализация) [Электронный ресурс] // Информационно-аналитическое агентство «ПортНьюс». — URL: <http://portnews.ru/news/326740/> (дата обращения: 04.05.2023).
 4. Дыбская В.В., Сергеев В.И. Логистика — профессия 21 века. К системе подготовки и переподготовки специалистов по логистике и управлению цепями поставок [Электронный ресурс] // Сайт НИУ «Высшая школа экономики». — URL: https://mclog.hse.ru/logistics_profession (дата обращения: 02.05.2023).
 5. Россия продлит запрет на въезд грузовиков из ЕС до июля 2023 года [Электронный ресурс] // Группа компаний «РБК». — URL: <https://www.rbc.ru/business/15/12/2022/63998fa89a79474fddc66302> (дата обращения: 24.03.2023).
 6. Тарифная тревога года [Электронный ресурс]. Группа компаний «РБК». — URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2022/06/07/629a1f419a794737332869a8> (дата обращения: 11.04.2023).
 7. Транспортные и логистические компании Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // Main Transport: Справочно-информационный интернет-портал. — URL: <https://maintransport.ru/transportnye-kompanii/sankt-peterburg> (дата обращения: 02.05.2022).
 8. Шульженко Т.Г. Приоритетные направления обеспечения динамической устойчивости национальной макрологистической системы в условиях экономических санкций // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: Материалы III научно-образовательной конференции. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022. — С. 140–146.
 9. Шульженко Т.Г. Методологический подход к реинжинирингу логистических бизнес-процессов в транспортных цепях при внедрении технологии смарт-контрактов // Управленческие науки. — 2020. — Том 10. — № 2. — С. 53–73.
 10. Augmented delivery: rebooting the delivery customer experience through automation [Электронный ресурс] // Портал консалтинговой компании Capgemini. URL: <https://www.capgemini.com/2019/05/augmented-delivery-rebooting-the-delivery-customer-experience-through-automation/> (дата обращения: 03.05.2022).
- creased by 5.2% in March, IATA reports]. Available at: <https://ria.ru/20220503/aviaperevozki-1786662342.html> (accessed 4 May 2022).
3. Gruzooborot porta Sankt-Peterburg za 2 mesyaca 2022 goda vyros na 4% (detalizaciya) [Cargo turnover of the port of Saint Petersburg increased by 4% in 2 months of 2022 (details)]. Available at: <http://portnews.ru/news/326740/> (accessed 4 May 2022).
 4. Dybskaya V.V., Sergeev V.I. Logistika — professiya 21 veka. K sisteme podgotovki i perepodgotovki specialistov po logistike i upravleniyu cepyami postavok [Logistics is a profession of the 21st century. To the system of training and re-training of logistics and supply chain management specialists]. Available at: https://mclog.hse.ru/logistics_profession (accessed 02 May 2022).
 5. Rossiya prodlit zapret na v»ezd gruzovikov iz ES do iyulya 2023 goda [Russia will extend the ban on the entry of trucks from the EU until July 2023]. Available at: <https://www.rbc.ru/business/15/12/2022/63998fa89a79474fddc66302> (accessed 24 March 2023).
 6. Tarifnaya trevoga goda [Tariff alert of the year]. Available at: <https://www.rbc.ru/newspaper/2022/06/07/629a1f419a794737332869a8> (accessed 11 April 2023).
 7. Transportnye i logisticheskie kompanii Sankt-Peterburga [Transport and logistics companies of St. Petersburg]. Available at: <https://maintransport.ru/transportnye-kompanii/sankt-peterburg> (accessed 11 April 2023).
 8. Shul'zhenko T.G. Prioritetnye napravleniya obespecheniya dinamicheskoy ustojchivosti nacional'noj makrologisticheskoy sistemy v usloviyah ekonomicheskikh sankcij [Priority directions of ensuring the dynamic stability of the national macrological system in the conditions of economic sanctions] // Logistika: forsajt-issledovaniya, professiya, praktika: Materialy III nauchno-obrazovatel'noj konferencii [Proc. III Symp. «Logistics: foresight research, profession, practice»]. SPb.: Izd-vo SPbGEU, 2022. Pp. 140–146 (in Russian).
 9. Shul'zhenko T.G. Metodologicheskij podhod k reinzhiniringu logisticheskikh biznes-processov v transportnyh cepyah pri vnedrenii tekhnologii smart-kontraktov [Methodological approach to reengineering logistics business processes in transport chains with the introduction of smart contract technology] // Upravlencheskie nauki [Management Sciences]. 2020. Vol. 10. № 2. Pp. 53–73 (in Russian).
 10. Augmented delivery: rebooting the delivery customer experience through automation. Available at: <https://www.capgemini.com/2019/05/augmented-delivery-rebooting-the-delivery-customer-experience-through-automation/> (accessed 03 May 2022).

References

1. Goldratt E. Kriticheskaya cep'. M.: Poppuri, 2022. 240 p.
2. Gruzovye aviaperevozki v mire snizilis' v marte na 5,2%, soobshchaet IATA [Air cargo transportation in the world de-