

**Кластерный подход к управлению развитием логистических операторов  
и формированию конкурентоспособного рынка  
логистических услуг в России**

**Прокофьева Т.А.**, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник ОАО «ИТКОР», вице-президент Национальной логистической ассоциации (НЛА) России,

**Элларян А.С.**, кандидат экономических наук, главный научный сотрудник ОАО «ИТКОР», член Совета директоров ООО «Каргосервис»,

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам формирования конкурентоспособного рынка логистических услуг в России на основе развития национальных логистических операторов с применением кластерных моделей интеграции с партнерами по бизнесу.

**Ключевые слова:** кластер, инновация, интеграция, стратегия, транспортно-логистический кластер, логистическая инфраструктура, логистический оператор, кластерные модели, экономический эффект.

**Clusters approach to the management of the logistics operators development by  
Russian competition market of logistiks services are forming**

**Prokofyeva T.A.**, Doctor of Economic Sciences, professor, chief research associate of «ITKOR» department of innovative logistics,

**Ellarayan A.S.**, chief research associate of «ITKOR» department of innovative logistics

**Abstract:** The report is devoted to the problems of the Russian competition logistics services markets creation by national logistics operators' development by clusters models of integration with business-partners application.

**Keywords:** cluster, innovation, integrative, strategy, transportation-logistical cluster, logistics infrastructure, logistics operator, clusters model, economical effect.

Глобализация мировой экономики и расширение международного сотрудничества, развитие международных транспортных коридоров, системы информационного и коммуникационного обеспечения, способствовали формированию крупных транснациональных корпораций.

При этом важнейшим фактором экономического роста становится развитие рынка логистических услуг и создание интегрированных логистических систем.

Ключевую роль в повышении конкурентоспособности рынка логистических услуг и формировании эффективных логистических систем на микро, мезо и макроэкономическом уровнях играют логистические операторы от узкофункциональных (перевозчики, экспедиторы, складские и таможенные брокеры и т.д.) до логистических провайдеров 3PL и 4PL уровней – системных интеграторов логистических бизнес процессов.

Несмотря на то, что в последнее десятилетие рынок логистических услуг в РФ развивается высокими темпами, опережающими в 1,5-2 раза темпы роста его в Европе, Россия сильно отстает от ведущих держав с развитой экономикой. Так, в рейтинге Всемирного Банка по уровню развития логистики – LPI (Logistics Performance Index) в 2011 году Россия заняла 99 место из 155 стран мира, по уровню развития логистической инфраструктуры – 83 место, по условиям для международных поставок – 106 место, а по таможенным процедурам – 138 место (таблица 1).

В условиях глобализации мировой экономики и вхождения Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО) столь низкий уровень развития логистики может крайне негативно сказаться на участии России в мировом внешнеторговом обороте, ее месте и роли в организации внешнеэкономических связей, развитии системы международных транспортных коридоров и реализации транзитного потенциала страны.

Для повышения конкурентоспособности российского рынка логистических услуг необходимо адекватное развитие логистической инфраструктуры, создание национальных логистических операторов, обеспечивающих надежность и своевременность поставок и высокий уровень сервисного обслуживания потребителей.

В рамках функционирования рабочей группы по корректировке Транспортной стратегии России на период до 2030 года были внесены предложения по реализации мероприятий, направленных на поэтапное повышение уровня развития логистики в транспортном комплексе России (см. таблицу 1) и вхождение РФ к 2030 году в число первых 20 стран мира в рейтинге Всемирного Банка по индексу результативности логистики (LPI) .

**Таблица 1. Показатели результативности логистики (LPI) в России, рейтинг Всемирного банка и их прогноз на период до 2030 года**

Целевые нормативы (индикаторы)	2011 год	2020 год	2025 год	2030 год
<b>Индекс результативности логистики (LPI), место в рейтинге Всемирного Банка</b>	99	52	35	20
<b>Развитие логистической инфраструктуры, место в рейтинге Всемирного Банка</b>	83	54	38	18
<b>Выполнение обязательств и надежность доставки грузов логистическими провайдерами, место в рейтинге Всемирного Банка</b>	88	60	45	20
<b>Условия для международных поставок, рейтинг Всемирного Банка</b>	106	60	40	20
<b>Таможенные процедуры, рейтинг Всемирного Банка</b>	138	70	50	30
<b>Удельный вес общих логистических издержек товарообращения, % в ВВП</b>	23	17	13	10
<b>Доля транспортных затрат в общих логистических затратах, % от общих логистических издержек</b>	87	80	72	67

В настоящее время проблемам разработки стратегии развития логистических операторов и формирования конкурентоспособного рынка логистических услуг в РФ не уделяется достаточное внимание. При этом необходимо отметить, что только порядка 5% логистических компаний в России имеют четко разработанную стратегию своего развития. В условиях повышения конкурентоспособности российского рынка логистических услуг актуальной народнохозяйственной задачей является разработка клиенто-ориентированной стратегии развития логистических операторов и кластерных моделей интеграции с партнерами по бизнесу.

ВВП России в 2011 г. составил по данным Росстата 54,369 трлн. руб. Логистические издержки в РФ в среднем составляют 20% ВВП - (10,874 трлн. руб.). **Снижение логистических издержек на 1% даст экономию в 108,7 млрд. руб./год.**

Транспортная составляющая логистических издержек в среднем составляет 40% (4,350 трлн. руб.). **Возможная экономия от снижения себестоимости перевозок на 1% по народному хозяйству в целом может составить 43 млрд. руб. в год.**

По оценке зарубежных экспертов передача на аутсорсинг 3 PL-провайдеру операционной логистической деятельности обеспечивает в среднем экономию логистических издержек в 40-50%.

При переходе на логистический аутсорсинг 10% промышленных и торговых компаний России может быть получен экономический эффект в виде экономии логистических издержек порядка 489 млрд. руб.

Для успешного инновационного развития России необходимы новые подходы и технологии управления, основанные на последних достижениях науки и мировом опыте.

В условиях глобализации и интернационализации мировой экономики ведущей стратегией социально-экономического развития Российской Федерации становится кластерный подход к управлению отраслями и регионами РФ, обеспечивающий инновационное развитие и повышение конкурентоспособности экономики, как отдельных регионов, так и страны в целом. Исключительная значимость выбора кластерных моделей управления экономическим развитием страны выдвигает эту проблему в разряд имеющих особое государственное значение

Интенсивное развитие рынка транспортно-логистических услуг в России создает объективные организационно-экономические предпосылки для формирования в РФ транспортно-логистических кластеров (ТЛК) как наиболее эффективной инновационно-ориентированной формы интеграции участников рынка транспортно-логистических услуг, обеспечивающей на основе инноваций и согласования экономических интересов всех контрагентов цепи поставок максимальный синергетический эффект.

Целевые ориентиры Транспортной стратегии России на период до 2030 года, в число которых входит развитие системы национальных и международных транспортных коридоров, реализация транзитного потенциала России в системе евроазиатских МТК и развитие экспорта транспортных услуг, создают объективные геоэкономические и геополитические предпосылки для реализации кластерной политики Российской Федерации в области транспортно-логистических услуг, создания и развития транспортно-логистических кластеров (ТЛК) на федеральном, региональном, межрегиональном и международном уровнях.

Кластерный подход широко применяется в экономике США, Японии, Финляндии, Китае, Индии и ряде других стран. В Республике Казахстан в качестве одного из 7-ми наиболее прогрессивных направлений развития экономики формируется транспортно-логистический кластер.

В Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области провозглашено формирование ряда территориально-отраслевых кластеров, одним из приоритетных является транспортно-логистический кластер, основу формирования которого составляют транспортно-логистические центры (кластеры), построенные на иерархических принципах. В ОАО «РЖД» разработана методология организации функционирования международных транспортных коридоров на основе кластерного подхода с применением мультимодальных логистических центров.

Термин кластер в экономике стал применяться относительно недавно. Идеи Портера, Вебера, Маршалла, а также работы Скотта и других экономистов являются теоретическим ядром, позволяющим обосновывать логичность и закономерность мировой политики кластеризации экономики.

В экономике впервые кластерная теория была применена М. Портером для исследования проблем конкурентоспособности [2]. Кластер в экономической литературе рядом исследователей определяется как индустриальный комплекс, который сформирован на базе территориальной концентрации сетей специализированных поставщиков, основных производителей и потребителей, связанных технологической цепочкой. В этом плане кластер выступает в качестве альтернативы чисто отраслевому подходу.

Согласно определению М.П. Войнаренко [1]: *«Кластер - это территориально-отраслевое добровольное объединение предпринимательских структур, которые тесно сотрудничают с научными учреждениями и органами местной власти с целью повышения конкурентоспособности собственной продукции и экономического роста региона».*

Анализ работ в области исследований кластерных моделей в экономике, показывает, что кластерную теорию, прежде всего, стали применять в качестве основы интегрированного взаимодействия малого, среднего и крупного бизнеса на основе следующих основных принципов:

- формирование единого инновационного, информационного, финансового, технологического и правового пространства;
- совершенствование производственных процессов и технологий на основе инноваций;
- формирование общей коммерческой стратегии и политики в сфере внешнеэкономической деятельности;
- взаимодействие с научными институтами и образовательными учреждениями и повышение профессионального уровня персонала компаний.

Необходимо отметить, что кластеризация может быть как естественной формой интеграции экономических субъектов, которая зависит лишь от

сложившихся в экономике обстоятельств, стимулирующих создание такого рода объединений, так и искусственной.

На рис. 1 представлена модель инициирования создания кластеров, включающая 5 основных факторов кластеризации: инициатива; инновации; интеграция; инвестиции и экономический интерес. Сущность концепции, сформулированной профессором М.П. Войнаренко, состоит в обеспечении пяти необходимых условий – «**5И**» для того, чтобы кластер состоялся как жизнеспособная, самодостаточная, успешная и эффективная организация. Исследования показали, что условия создания и функционирования кластеров, могут быть одновременно и условиями инвестирования перспективных проектов на основе кластерных технологий [1]:

- без *инициативы* невозможно реализовать даже самый примитивный проект или привлечь инвестиции;
- только новые, оригинальные, нестандартные *инновационные* идеи могут заинтересовать инвестора;
- только *интеграция* усилий власти, бизнеса и институций (научных, образовательных, общественных организаций) может быть условием успешного привлечения инвестиций на данную территорию (город, район, регион);
- без обмена *информацией* о потенциальных возможностях региона, его приоритетах, инвестиционной привлекательности и перспективах развития невозможно какое-либо инвестиционное предложение от потенциальных инвесторов;
- только экономический *интерес* от вложенного капитала может быть гарантией успешной реализации любого реального инвестиционного проекта.

Многие исследователи отмечают необходимость географической близости субъектов кластера, при этом границы кластера авторы, как правило, не уточняют. В научной среде существуют следующие точки зрения по поводу территориальной локализации кластера:

- границы кластера совпадают с административно-территориальным делением. При расширении кластера эти границы могут увеличиться до территории нескольких регионов либо стран;
- основой для определения границ являются взаимосвязи между участниками.



**Рис. 1. Условия формирования кластеров и инвестирования проектов развития инфраструктуры и внедрения новых технологий**

По вопросу типологии кластеров следует отметить, что на основе классификации по сфере формирования выделяют отраслевые кластеры, концентрирующиеся вокруг определенной сферы деятельности, и межотраслевые.

**Транспортно-логистический кластер** по своей структуре имеет сложный смешанный характер. С одной стороны он носит отраслевой характер, т.к. большинство его субъектов и участников (перевозчики, экспедиторы, владельцы терминалов, морские и речные порты, аэропорты, железные дороги и т.п.) относятся к транспортной отрасли. Одновременно, в состав кластера, как правило, включаются информационные, страховые компании, таможенные представители, финансовые структуры, фирмы сервисного обслуживания, крупные грузоотправители и грузополучатели, что придает кластеру межотраслевой характер. Формируясь на территории региона, страны или в зоне международных транспортных коридоров, транспортно-логистический кластер может иметь региональный, межрегиональный, национальный и глобальный характер.

Создание кластеров возможно практически во всех отраслях экономики. Кластеры могут объединять предприятия и учреждения, как отдельных регионов, так и разных стран для повышения эффективности и конкурентоспособности, роста производительности труда и качества продукции, стимулирования инноваций, содействия формированию новых предприятий с учетом их выгодного географического расположения.

Центры кластеров могут формироваться как в традиционных отраслях промышленности, имеющих географическую концентрацию, так и в предпринимательских структурах коммерческого сектора и в сфере услуг. Нередко центрами кластеров могут служить инновационные центры, тех-

нопарки, логистические центры мультимодальных транспортных узлов федерального и международного уровня, университеты, научно-исследовательские институты и прочие организации.

Исследование кластерных моделей интеграции предприятий и организаций в эффективные экономические структуры нового типа позволяет сделать вывод, что именно кластеры могут быть теми импульсами, которые при удачной концентрации производства (услуг), специализации, использовании современных инновационных решений, коммуникации, координации, кооперации и сотрудничества помогут выявить точки роста в каждом конкретном регионе, обеспечивая его приоритет в конкурентной борьбе. Как следствие, в разных странах мира растет интерес к формированию и поддержке кластеров, происходит активизация правительственной политики в этой сфере.

К числу характерных признаков кластеров относятся:

1. Наличие сильных конкурентных позиций на международных и/или общероссийском рынках и высокий экспортный потенциал участников кластера (потенциал поставок за пределы региона). В качестве индикаторов конкурентоспособности могут рассматриваться: высокий уровень мультифакторной производительности, высокий уровень экспорта продукции и услуг (и/или высокий уровень поставок за пределы региона).

2. Наличие у территории базирования конкурентных преимуществ для развития кластера, к которым могут быть, в том числе отнесены: выгодное географическое положение, доступ к сырью, наличие специализированных кадровых ресурсов, наличие поставщиков комплектующих и связанных услуг, наличие специализированных учебных заведений и исследовательских организаций, наличие необходимой инфраструктуры и другие факторы. В качестве индикаторов конкурентных преимуществ территории может рассматриваться, в том числе, накопленный объем привлеченных прямых инвестиций.

3. Географическая концентрация и близость расположения предприятий и организаций кластера, обеспечивающая возможности для активного взаимодействия. В качестве индикаторов географической концентрации могут рассматриваться показатели, характеризующие высокий уровень специализации данного региона.

4. Широкий набор участников, достаточный для возникновения позитивных эффектов кластерного взаимодействия. В качестве индикаторов могут рассматриваться показатели, характеризующие высокий уровень занятости на предприятиях и организациях, входящих в кластер.

5. Наличие эффективного взаимодействия между участниками кластера, включая, в том числе, использование механизмов субконтрактации, партнерство предприятий с образовательными и исследовательскими организациями, практику координации деятельности по коллективному продвижению товаров и услуг на внутреннем и внешнем рынках.

В Концепции кластерной политики РФ с учетом отраслевой специфики выделены 5 типов кластеров, одним из них назван транспортно-логистический кластер, понимаемый следующим образом:

**Транспортно-логистические кластеры** включают в себя комплекс инфраструктуры и компаний, специализирующихся на хранении, сопровождении и доставке грузов и пассажиров. Кластер может включать также организации, обслуживающие объекты портовой инфраструктуры, компании специализирующиеся на морских, речных, наземных, воздушных перевозках, логистические комплексы и другие. Транспортно-логистические кластеры развиваются в регионах, имеющих существенный транзитный потенциал.

Исходя из выше изложенного, сформулируем понятие «Транспортно-логистический кластер».

**Транспортно-логистический кластер (ТЛК)** – это межотраслевое добровольное объединение предпринимательских структур, транспортно-логистической инфраструктуры, общественных и других организаций, специализирующихся на перевозке грузов, хранении и грузопереработке, транспортно-экспедиционном, логистическом сервисном обслуживании и управлении товароматериальными и сопутствующими потоками, тесно сотрудничающих с научными, образовательными учреждениями, органами федеральной и региональной власти с целью повышения конкурентоспособности на отечественном и мировом рынке транспортно-логистических услуг.

При построении кластерной модели ТЛК можно выделить следующие структурные элементы:

1. «Ядро» – объекты, вокруг которых группируется кластер, выполняющие основной вид деятельности, позиционирующие кластер, выпускающие конечную продукцию или оказывающие услуги с учетом региональной специализации и географических преимуществ региона.

2. «Дополняющие объекты» – объекты, деятельность которых напрямую обеспечивает функционирование объектов «ядра».

3. «Обслуживающие объекты» – объекты, наличие которых обязательно, но деятельность которых напрямую не связана с

функционированием объектов «ядра». К обслуживающим объектам могут быть отнесены предприятия, реализующие сервисные функции кластера, т.е. информационные, сбытовые, ремонтные и т.д. Кроме того, в состав обслуживающих объектов входит финансовый центр кластера, т.е. банковская структура, осуществляющая финансовое сопровождение деятельности предприятий кластера.

4. «*Вспомогательные объекты*» – объекты кластера, наличие которых желательно, но не обязательно для функционирования других объектов кластера. К ним относятся различные сервисно-консультационные предприятия, функции которых могут быть осуществлены как в рамках кластера, так и с помощью аутсорсинга. Кроме того, к данным объектам относятся различные институты финансового капитала, не входящие в состав финансового центра. Целью данных предприятий, в случае их наличия в кластере, является изыскание внутренних резервов для обеспечения непрерывности воспроизводственных процессов, достижение стратегических выгод, связанных в первую очередь с повышением мобильности развития и реализации технологического потенциала всего кластера.

На рис. 2 представлена графическая модель транспортно-логистического кластера [3]

**1. Ядром транспортно-логистического кластера (ТЛК)** могут быть такие структуры-лидеры, как мультимодальные транспортно-логистические центры (МТЛЦ), создаваемые в крупных транспортных узлах и морских портах, 4PL-провайдеры и 3PL-провайдеры, при этом в состав ядра ТЛК могут входить крупные транспортно-экспедиционные компании операторы мультимодальных и интермодальных перевозок, информационные и консалтингово-аналитические компании, крупные автотранспортные и железнодорожные компании (филиалы ОАО «РЖД»), а также авиакомпании, морские и речные порты, крупные грузовладельцы и др.

**К категории обслуживающих объектов**, наличие которых в кластере обязательно, но их деятельность напрямую не связана с функционированием непосредственно объектов «ядра» ТЛК считаем целесообразным отнести следующих участников кластера:

- магистральная сеть путей сообщения с подъездными путями, предприятия и организации транспорта, функционирующие в узле; грузоперерабатывающие комплексы и др. объекты транспортной инфраструктуры;
- экспедиторы, перевозчики;
- владельцы терминалов, товарных и таможенных складов;

- таможенные брокеры;
- грузовые терминальные комплексы;
- мультимодальные транспортно-логистические центры;
- информационно-аналитические центры;
- крупные инвестиционные компании, финансово-промышленные группы, банки, другие финансовые институты;
- ВЦ, ИЦ и АСУ видов транспорта, ЦФТО ОАО «РЖД, ГНИВЦ ФТС РФ.

**Вспомогательными объектами в кластерной модели ТЛК** являются:

- оптовые торговые посредники, агенты, дилеры, брокеры, дистрибьютеры,
- охранные, страховые компании, информационные и консалтинговые компании,
  - органы лицензирования и сертификации;
  - распределительные центры крупных промышленных и сельскохозяйственных предприятий;
  - оптовые базы и центры оптовой торговли, центры дистрибуции;
  - рекламные и маркетинговые агентства;
  - ВЦ и ИЦ центров оптовой торговли, ИЛЦ терминальных комплексов;
    - экологический центр ответственности за охрану окружающей среды.

**4. Дополняющие объекты** в модели транспортно-логистического кластера представлены новыми элементами, подчеркивающими инновационный характер модели ТЛК:

- Научно исследовательские институты и лаборатории;
- образовательные учреждения;
- технопарки, бизнес-инкубаторы, наукограды;
- индустриально-логистические парки;
  - центры компетенций и инноваций.

Представленная на рис. 2 модель транспортно-логистического кластера (ТЛК) является типовой и отражает общую структуру ТЛК. При этом следует отметить, что в каждом конкретном регионе модель будет иметь свою специфику, отражающую специализацию региона, уровень его социально-экономического развития, характер размещения производительных сил, начертание транспортной сети, размещение объектов транспортно-логистической инфраструктуры, величину и структуру проходящих и формируемых в регионе грузопотоков и др. [3, 4].



С учетом границ пространственного распространения ТЛК, геополитических, социально-экономических, стратегических и тактических целей, решаемых его формированием, можно выделить следующие основные типы ТЛК [3, 4]:

■ **Региональные** транспортно-логистические кластеры (РТЛК), формируемые, как правило, в границах субъектов федерации.

■ **Межрегиональные**, охватывающие несколько субъектов федерации, при этом один из субъектов с более высоко развитой экономикой становится регионом-лидером для менее развитых в социально-экономическом плане соседних субъектов, ядром межрегионального ТЛК.

Такие кластеры целесообразно формировать в виде межрегиональных макрологистических платформ (ММЛП), объединяющих несколько РТЛК (или РТЛС), интегрированных инновационным подходом к управлению товароматериальным и сопутствующими потоками и общей целью ведения бизнеса, согласованной с общерегиональными и национальными (Федеральными) целями социально-экономического развития.

■ **Глобальные** транспортно-логистические кластеры (ГТЛК) создаются, как правило, в регионах, расположенных в зоне тяготения к международным транспортным коридорам, с целью обеспечения ускорения продвижения сквозных товароматериальных и сопутствующих потоков, предоставления высокого качества их логистического сервисного обслуживания. Инициатором создания таких кластеров и соответственно их ядром (компаниями-лидерами) могут выступать крупные логистические компании 3PL провайдеры. В частности, инициатором создания ГТЛК по обслуживанию Евроазиатского МТК «Восток – Запад», основу которого составляет Транссибирская магистраль, могут выступить такие компании 3PL провайдеры, как «Трансконтейнер», «Трансибирский интермодальный сервис», ОАО «РЖД Логистика» [3, 4].

Рассмотренные выше типы транспортно-логистических кластеров относятся к категории макрологистических (региональных, межрегиональных, международных) и глобальных логистических систем.

Большой интерес представляет разработка моделей транспортно-логистических кластеров (ТЛК) для мезологистических систем, представленных интегрированными транспортно-экспедиторскими структурами (ИТЭС) – группами компаний, объединенных в крупные холдинги и транснациональные корпорации.

В ТЛК мезологистического уровня с наибольшей эффективностью может быть реализована клиентоориентированная стратегия развития логистических операторов на основе развития ключевых компетенций всех контрагентов цепи поставок, согласования экономических интересов участников ЦП и интеграции с партнерами по бизнесу с целью оптимизации управления товароматериальными и сопутствующими потоками в цепи поставок и получения максимального синергетического эффекта.

На примере холдинга Группа компаний «Дело» (ГКД) – интегрированной транспортно-экспедиторской структуры в рамках реализации стратегии её интегрированного развития предпринята попытка разработать модель транспортно-логистического кластера для мезологистической системы.

Свою деятельность холдинг ГК «Дело» начал с создания в 1993г. первой экспедиторской компании ООО «Дело» в Новороссийском порту. С расширением спектра услуг на рынке грузовых перевозок в Новороссийском порту ООО «Дело» становится крупнейшим экспедитором на Юге России. С 1995г. в составе формируемого холдинга на российском контейнерном рынке начала работу группа «Глобальный Контейнерный Сервис» (ГКС), создавшая первую на Юге России контейнерную линию и линейное агентство Forcon. За период с 2002 по 2009гг. холдингом был создан первый специализированный контейнерный терминал в порту Новороссийск – НУТЭП (ООО «Новороссийское узловое транспортно-экспедиционное предприятие»), а также построены комплексы по хранению и перевалке нефтепродуктов (ООО «Новороснефтесервис» и ООО «Новороссийский нефтеперевалочный комплекс» (ННС/ННК)) – внепортовая нефтебаза и портовый терминал. В этот период холдингом был приобретен прилегающий к НУТЭП ОАО «Комбинат «СтройКомплект» (КСК) для создания современного специализированного зернового терминала. В конце 2011г. завершилась первая очередь строительства зернового терминала КСК, что обеспечило его мощность на уровне 2,0 млн. тонн зерна в год. Группа ГКС к концу 2011г. стала ведущим интермодальным перевозчиком грузов в контейнерах на Юге РФ и одним из крупнейших в России [5].

Предлагаемая модель ТЛК с участием холдинга ГК «Дело» аналогична разработанным ранее моделям региональных ТЛК и в соответствии с кластерной теорией состоит из четырех крупных блоков: ядра кластера, обслуживающих и вспомогательных объектов, а также дополняющих объектов, обеспечивающих инновационный характер развития участников кластера.

В представленной на рис. 3 организационно-функциональной структуре ТЛК, центральное место занимает Управляющая транспортно-экспедиторская

компания ООО «Дело-Центр», выполняющая функции 4PL провайдера – системного интегратора логистического процесса.



**Рис. 3. Организационно-функциональная структура транспортно-логистического кластера (ТЛК) с участием логистического оператора - интегрированной транспортно-экспедиторской структуры (ИТЭС) – холдинга - группа компаний «Дело» (ГКД)**

В составе управляющей транспортно-экспедиторской компании «Дело-Центр» предусмотрены следующие структурные подразделения:

- Центр по выработке единой финансовой политике
- Центр координации и интеграции бизнес-процессов
- Управление грузовыми перевозками
- Управление взаимоотношениями с грузоотправителями и грузополучателями
- Управление терминально-складским хозяйством
- Единый информационный и Логистический центр (ЕИЛЦ)
- Центр компетенций и инноваций
- Центр бизнес-планирования и привлечения инвестиций на развитие инфраструктуры
- Служба транспортной и экологической безопасности и охраны окружающей среды.

Создание такого координационного центра в составе ТЛК, учитывая сложную структуру его подразделений, требует тщательного подбора кадров с высоким профессиональным уровнем и опытом практической работы. Только при этих условиях может быть получен высокий совокупный эффект от интеграции участников и партнеров ТЛК.

На рис. 4 показана структурированная схема формирования эффекта от использования кластерной модели транспортно-экспедиторского обслуживания участников рынка на базе логистического холдинга ИТЭС ГК «Дело».

Базисными условиями формирования и успешного функционирования кластерных моделей является так называемое правило «5-ти «И»»: Инновации – обеспечивают повышение прибыли и конкурентоспособность; Интеграция – обеспечивает эффект синергии и снижение рисков; Информация – обеспечивает координацию и взаимодействие участников кластер; Интерес – согласование экономических интересов на основе межорганизационной координации участников кластерных образований; Инициатива – добровольное объединение, как правило, на договорных началах предприятий малого и среднего бизнеса с крупными компаниями-лидерами.

В результате создания ТЛК по интегрированному транспортно-экспедиторскому обслуживанию участников рынка на базе логистического холдинга ИТЭС ГК «Дело» ожидается получение крупного коммерческого и народнохозяйственного эффекта:

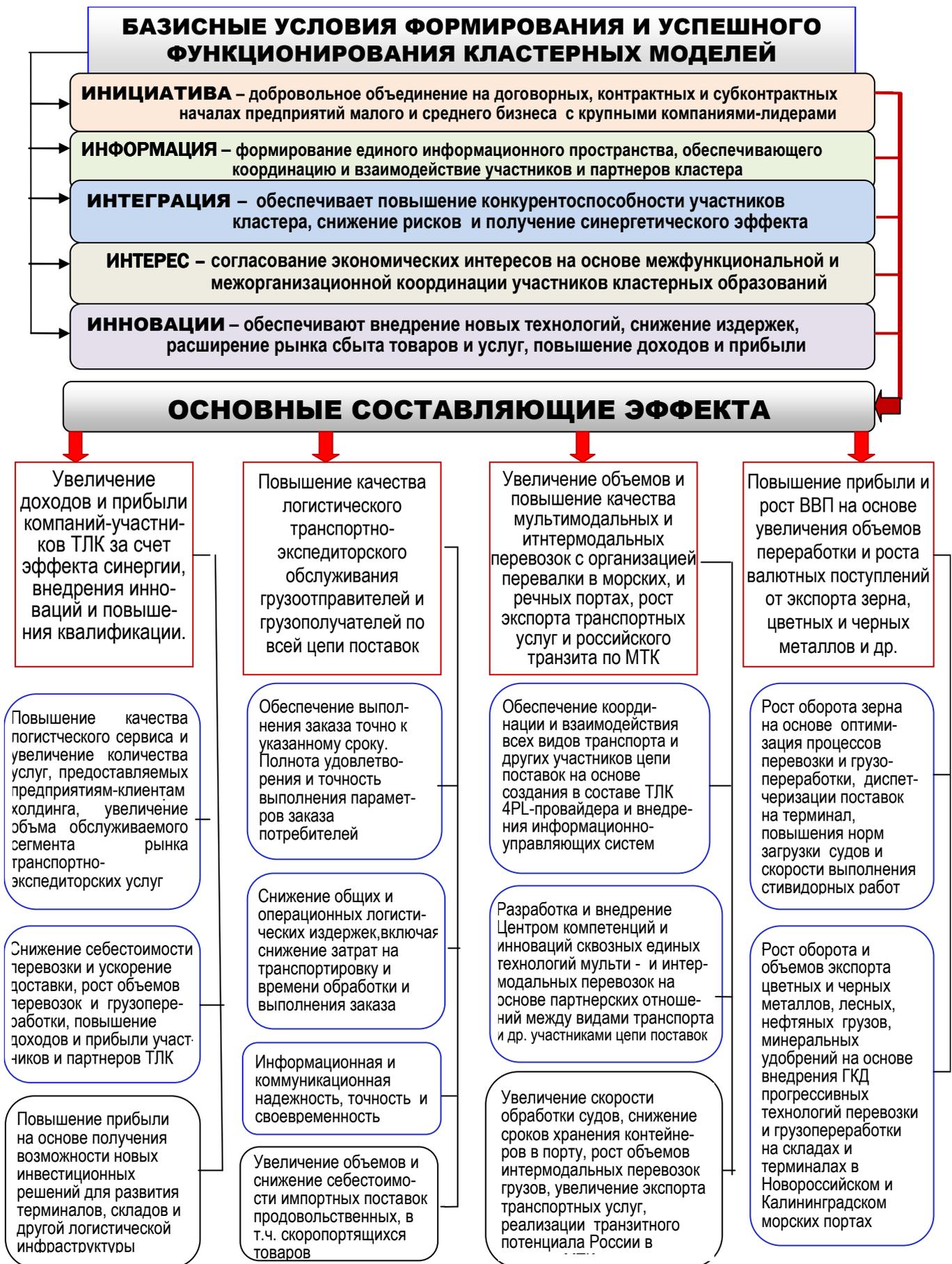
1. Увеличение доходов и прибыли компаний-участников ТЛК за счет эффекта

синергии, внедрения инноваций, повышения квалификации и уровня компетенции.

2. Повышение качества логистического транспортно-экспедиторского обслуживания грузоотправителей и грузополучателей по всей цепи поставок.
3. Увеличение объемов и повышение качества мультимодальных и интермодальных перевозок с организацией перевалки в морских, и речных портах, рост экспорта транспортных услуг и увеличение объема транзита по российской составляющей МТК.
4. Повышение прибыли и рост ВВП на основе увеличения объемов переработки и роста валютных поступлений от экспорта зерна, цветных и черных металлов, лесных, нефтяных, строительных грузов, минеральных удобрений и др.
5. Повышение прибыли и рост ВВП на основе получения возможности реализации новых инвестиционных решений для расширения (создания) дополнительных портовых и припортовых терминалов, складов, перевалочных баз и т.д., обеспечивающих экспортно-импортные операции в РФ.

**Основными составляющими эффекта от функционирования ТЛК по транспортно-экспедиторскому обслуживанию участников рынка на базе холдинга - ИТЭС ГКД являются:**

- Повышение качества логистического сервиса и увеличение количества услуг, предоставляемых предприятиям-клиентам холдинга, расширение обслуживаемого сегмента рынка транспортно-экспедиторских услуг.
- Снижение себестоимости перевозки и ускорение доставки, рост объемов перевозок и грузопереработки, повышение доходов и прибыли участников и партнеров ТЛК.
- Повышение прибыли на основе получения возможности новых инвестиционных решений для развития терминалов, складов и другой логистической инфраструктуры
- Обеспечение выполнения заказа точно к указанному сроку. Полнота удовлетворения и точность выполнения параметров заказа потребителей.
- Снижение общих и операционных логистических издержек, включая снижение затрат на транспортировку и времени обработки и выполнения заказа.
- Увеличение объемов и снижение себестоимости импортных поставок продовольственных, в т.ч. скоропортящихся товаров.



**Рис. 4. Схема формирования эффекта от использования кластерной модели транспортно-экспедиторского обслуживания участников рынка на базе логистического холдинга ИТЭС ГК «Дело»**

- Информационная и коммуникационная надежность, точность и своевременность поставок.
- Обеспечение координации и взаимодействия всех видов транспорта и других участников цепи поставок на основе создания в составе ТЛК 4PL-провайдера – системного интегратора цепи поставок и внедрения информационно-управляющих систем.
- Разработка и внедрение Центром компетенций и инноваций сквозных единых технологий мульти - и интермодальных перевозок на основе установления партнерских взаимовыгодных отношений между видами транспорта и другими участниками цепи поставок.
- Увеличение скорости обработки судов, снижение сроков хранения контейнеров в порту, рост объемов интермодальных перевозок грузов, увеличение экспорта транспортных услуг, обеспечение реализации транзитного потенциала России в системе МТК.
- Рост оборота зерна на основе оптимизация процессов перевозки и грузопереработки, диспетчеризации поставок на терминал, повышения норм загрузки судов и скорости выполнения стивидорных работ.
- Рост оборота и объемов экспорта цветных и черных металлов, лесных, нефтяных, строительных грузов, минеральных удобрений на основе внедрения ГКД прогрессивных технологий перевозки и грузопереработки на складах и терминалах в Новороссийском и Калининградском морских портах.

Одной из основных составляющих эффекта от формирования Транспортно-логистического кластера (ТЛК) на базе логистической компании - холдинга ИТЭС «ГКД» является снижение общих и операционных логистических издержек, включая снижение затрат на транспортировку и времени обработки и выполнения заказа на обслуживание потребителей.

Прогнозируемый объем выручки от реализации услуг ИТЭС «ГКД» на 2016 год оценивается в 7млрд. 342 млн. руб. При этом, логистические издержки составят порядка 1 млрд. 468 млн. руб., из них транспортные издержки – 587,4 млн. руб.

Планируемое ИТЭС «ГКД» снижение логистических издержек на 5% обеспечит получение экономического эффекта в размере 73,4 млн. руб. в год, из них экономия в размере 29,4 млн. руб. в год будет получена от снижения себестоимости перевозок.

Практическая реализация модели создания ТЛК с участием холдинга Группа компаний «Дело» будет способствовать совершенствованию

стратегического и оперативного планирования развития ИТЭС; позволит лучше организовать работу по координации и интеграции с партнерами по бизнесу, улучшению обслуживания клиентуры и повышению конкурентоспособности компании на российском и международном рынках транспортно-логистических услуг.

Инициатором формирования Индустриально-логистического кластера обслуживания предприятий нефтегазового комплекса ОАО «Газпром» выступает транспортно-экспедиционная компания «Газпромтранс» в рамках реализации клиентоориентированной стратегии своего развития и интеграции с партнерами по бизнесу [6].

ООО «Газпромтранс» входит в число крупнейших компаний-операторов подвижного состава. Общий парк вагонов составляет свыше 28 тысяч единиц. Имея собственные подвижные пути и большой парк локомотивов, компания оказывает своим клиентам полный спектр транспортно-экспедиционных услуг, предоставляемых 3 PL -провайдером, в том числе, услуги по подаче-уборке вагонов и организации ремонта подвижного состава. Перевозки осуществляются через сеть филиалов, расположенных на всех грузообразующих предприятиях ОАО «Газпром».

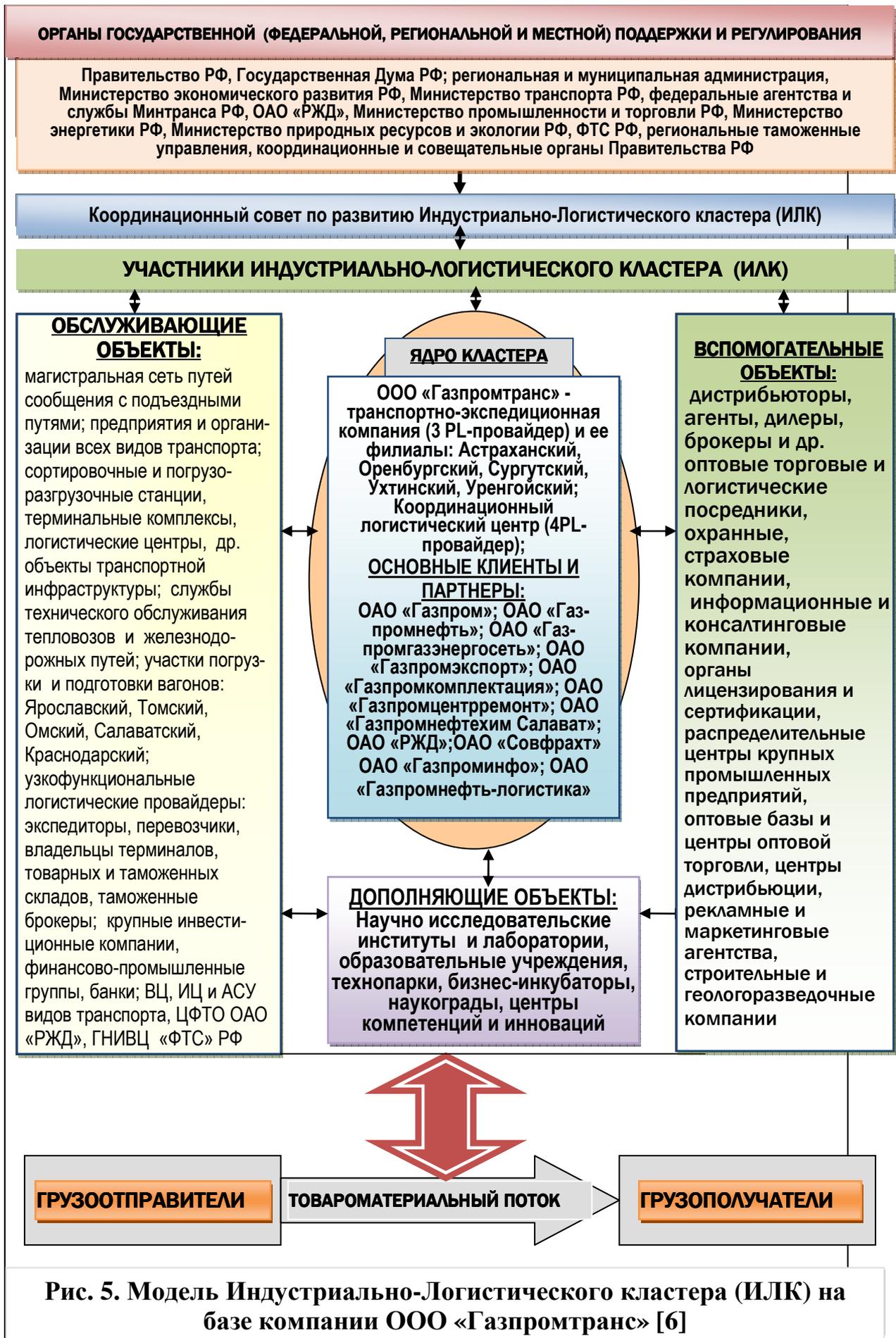
**В качестве ядра (компаний лидеров) предлагаемого к формированию ИЛК** рассматриваются транспортно-экспедиционная компания (3 PL-провайдер) «Газпромтранс» и ее филиалы: Астраханский, Оренбургский, Сургутский, Ухтинский, Уренгойский., а также специально учрежденный на базе современных информационных технологий Координационный логистический центр (4PL-провайдер). Учитывая межотраслевой характер ИЛК в его ядро, кроме логистических операторов, входят и основные клиенты и партнеры, представленные предприятиями ОАО «Газпром»: ОАО «Газпромнефть»; ОАО «Газпромгазэнергосеть»; ОАО «Газпромэкспорт»; ОАО «Газпромкомплектация»; ОАО «Газпромцентрремонт»; ОАО «Газпромнефтехим Салават»; ОАО «РЖД»; ОАО «Совфрахт»; ОАО «Газпроминфо»; ОАО «Газпромнефть-логистика» (см. рис. 5).

**К категории обслуживающих объектов отнесены:** магистральная сеть путей сообщения с подъездными путями; предприятия и организации всех видов транспорта; сортировочные и погрузо-разгрузочные станции, терминальные комплексы, логистические центры, другие объекты транспортной инфраструктуры; службы технического обслуживания тепловозов и железнодорожных путей; участки погрузки и подготовки вагонов: Ярославский, Томский, Омский, Салаватский, Краснодарский;

узкофункциональные логистические провайдеры: экспедиторы, перевозчики, владельцы терминалов, товарных и таможенных складов, таможенные брокеры; крупные инвестиционные компании, финансово-промышленные группы, банки; ВЦ, ИЦ и АСУ видов транспорта, ЦФТО ОАО «РЖД», ГНИВЦ ФТС РФ.

**Вспомогательные объекты в модели ИЛК представлены следующими участниками кластера:** дистрибьюторы, агенты, дилеры, брокеры и другие оптовые торговые и логистические посредники, охранные, страховые компании, информационные и консалтинговые компании, органы лицензирования и сертификации, распределительные центры крупных промышленных предприятий, оптовые базы и центры оптовой торговли, центры дистрибьюции, рекламные и маркетинговые агентства, строительные и геологоразведочные компании.

**Дополняющими объектами в ИЛК являются предприятия и организации образовательной и инновационной направленности:** научно-исследовательские институты и лаборатории, образовательные учреждения, технопарки, бизнес-инкубаторы, наукограды, центры компетенций и инноваций.



На рис. 6 представлена организационно-функциональная структура ИЛК, центральное место в которой занимает Координационный логистический центр, выполняющий функции 4PL провайдера – системного интегратора логистического процесса [6].



Рис. 6. Организационно-функциональная структура Индустриально-Логистического кластера (ИЛК) с участием логистического оператора - транспортно-экспедиционной компании ООО «Газпромтранс»

Схема информационного взаимодействия участников цепи поставок при организации смешанных перевозок грузов с участием КЛЦ ТУ представлена на рис. 7.



Рис. 7. Схема информационного взаимодействия участников цепи поставок на основе Координационного логистического центра (КЛЦ)<sup>1</sup>

Идея создания КЛЦ ТУ не нова. ОАО «РЖД» разработана и поэтапно реализуется Концепция создания логистических координационных центров в транспортных узлах и морских портах.

В составе Координационного логистического центра ИЛК по обслуживанию предприятий нефтегазового комплекса ОАО «Газпром» предусмотрены следующие структурные подразделения:

- Управление грузовыми и пассажирскими перевозками, Служба диспетчеризации
- Управление взаимоотношениями с клиентами и логистическим сервисом
- Управление терминально-складским хозяйством

<sup>1</sup>. Прокофьева Т. А., Сергеев В.И. Логистические центры в транспортной системе России: Учебное пособие – М.: ЗАО ИД «Экономическая газета». - 2012 – 524 с.

- Управление вагонным парком и локомотивами
- Информационно-логистический центр
- Центр компетенций и инноваций
- Финансово-расчетный центр
- Служба транспортной и экологической безопасности и охраны окружающей среды

Создание такого координационного центра в составе ИЛК, учитывая сложную структуру его подразделений, требует тщательного подбора кадров с высоким профессиональным уровнем и опытом практической работы. Только при этих условиях может быть получен высокий совокупный эффект от интеграции участников и партнеров ИЛК.

На рис. 8 показана структурированная схема формирования эффекта от использования кластерной модели логистического обслуживания предприятий нефтегазового комплекса ОАО «Газпром» [6].

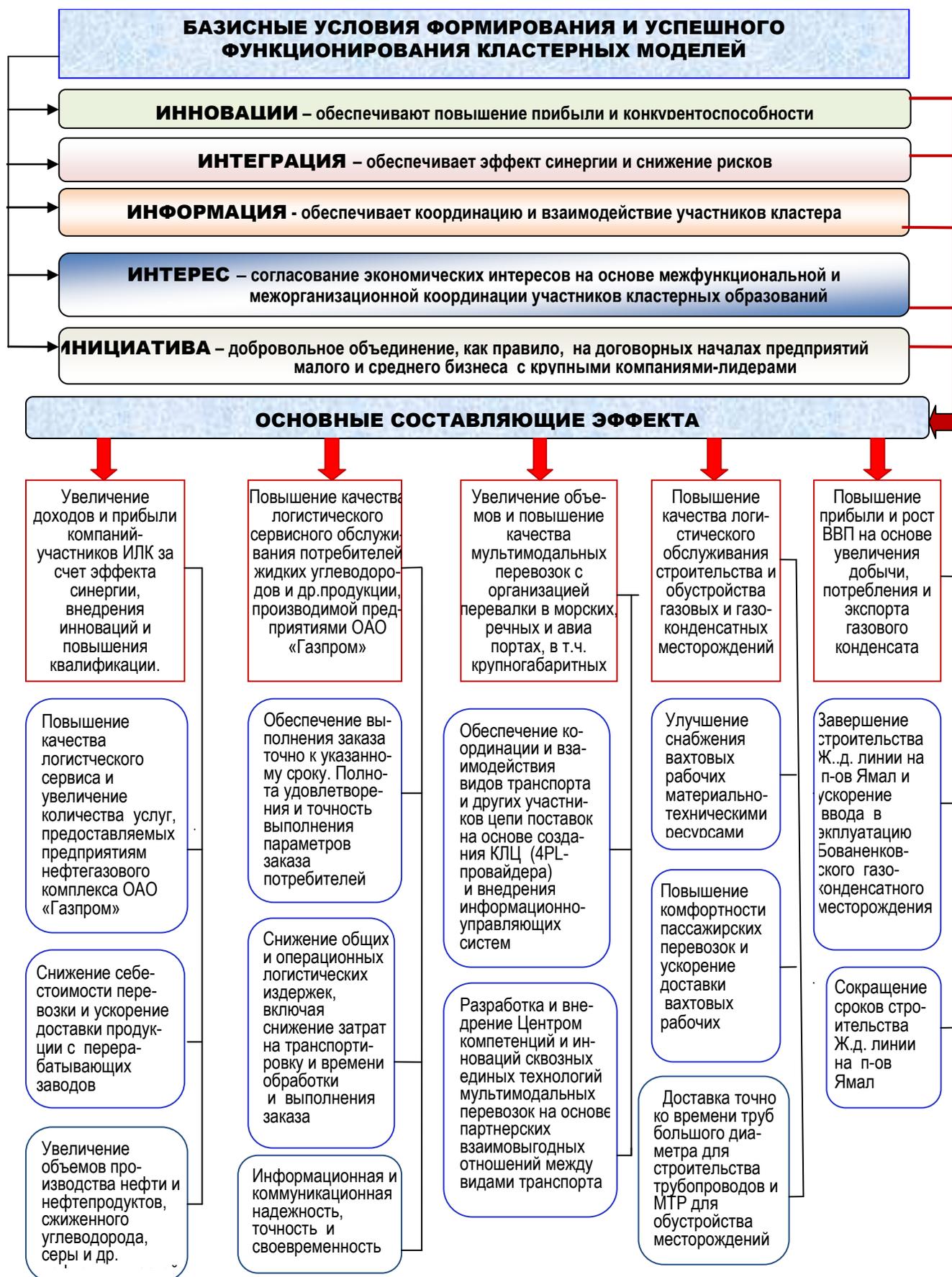
Базисными условиями формирования и успешного функционирования кластерных моделей является так называемое правило «5-ти «И»»: Инновации – обеспечивают повышение прибыли и конкурентоспособность; Интеграция – обеспечивает эффект синергии и снижение рисков; Информация - обеспечивает координацию и взаимодействие участников кластер; Интерес – согласование экономических интересов на основе межорганизационной координации участников кластерных образований; Инициатива – добровольное объединение, как правило, на договорных началах предприятий малого и среднего бизнеса с крупными компаниями-лидерами.

**В результате создания ИЛК по обслуживанию предприятий нефтегазового комплекса ОАО «Газпром» на базе логистической компании Газпромтранс ожидается получение крупного коммерческого и народнохозяйственного эффекта:**

6. Увеличение доходов и прибыли компаний-участников ИЛК за счет эффекта синергии, внедрения инноваций и повышения квалификации сотрудников. Увеличение ВВП:

7. Повышение качества логистического сервисного обслуживания потребителей жидких углеводородов, серы и другой продукции, производимой предприятиями ОАО «Газпром».

8. Увеличение объемов и повышение качества мультимодальных перевозок с организацией перевалки в морских, речных и авиа портах, в т.ч. крупногабаритных грузов, включая трубы больших диаметров для строительства газопроводов.



**Рис. 8. Схема формирования эффекта от использования кластерной модели логистического обслуживания предприятий нефтегазового комплекса ОАО «Газпром»**

9. Повышение качества логистического обслуживания строительства железных дорог и обустройства газовых и газоконденсатных месторождений.

10. Повышение прибыли и рост ВВП на основе увеличения добычи, потребления и экспорта газового конденсата.

Особое внимание при формировании Индустриально-логистического кластера должно быть уделено механизму реализации кластерной стратегии, взаимодействию власти и бизнеса, реализации инновационной и инвестиционной политики на основе государственно-частного партнерства. При этом ГЧП рассматривается и как механизм реализации инвестиционных проектов, включающих развитие транспортно-логистической и производственной инфраструктуры, а также эффективного взаимодействия участников ИЛК.

**Основными составляющими эффекта от функционирования ИЛК по обслуживанию предприятий нефтегазового комплекса ОАО «Газпром» на базе логистической компании Газпромтранс являются:**

- Повышение качества логистического сервиса и увеличение количества услуг, предоставляемых предприятиям нефтегазовой промышленности ОАО «Газпром»
- Обеспечение выполнения заказа на поставку продукции точно к указанному сроку. Полнота удовлетворения и точность выполнения параметров заказа потребителей
- Обеспечение координации и взаимодействия видов транспорта и других участников цепи поставок на основе создания КЛЦ (4PL-провайдера) и внедрения информационно-управляющих систем
- Снижение себестоимости перевозки и ускорение доставки продукции с перерабатывающих заводов ОАО «Газпром»
- Снижение общих и операционных логистических издержек, включая снижение затрат на транспортировку и времени обработки и выполнения заказа
- Разработка и внедрение Центром компетенций и инноваций сквозных единых технологий мультимодальных перевозок на основе согласования экономических интересов и установления партнерских взаимовыгодных отношений между видами транспорта и другими участниками цепи поставок
- Увеличение объемов производства нефти и нефтепродуктов, сжиженного углеводорода, серы и др. нефтехимической продукции

- Обеспечение логистическими операторами информационной и коммуникационной надежности, точности и своевременности
- Улучшение снабжения вахтовых рабочих материально-техническими ресурсами. Повышение комфорта пассажирских перевозок и ускорение доставки вахтовых рабочих
- Доставка точно ко времени труб большого диаметра для строительства трубопроводов и материально-технических ресурсов для обустройства месторождений и добычи газового конденсата
- Сокращение сроков строительства трубопроводов и новых железных дорог
- Завершение строительства железнодорожной линии на п-ов Ямал и ускорение ввода в эксплуатацию Бованенковского газоконденсатного месторождения

По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат) ВВП России за 2011 год составил 54,369 триллиона рублей, увеличившись на 4,3% по сравнению с 2010 годом. Доля Газпрома в ВВП РФ по итогам 2011 г. составила 8,5% (4,637 триллиона руб.).

Транспортные издержки в валовой продукции, создаваемой предприятиями нефтегазового комплекса ОАО «Газпром» оцениваются в 40% (1,855 триллиона руб.). Снижение транспортных издержек на 1,5-2% обеспечит экономический эффект, оцениваемый в 27,8-37,1 млрд. руб.

На долю дочерней структуры - транспортно-экспедиционной компании ООО «Газпромтранс», в ведении которой находятся все железнодорожные активы ОАО «Газпром», обслуживающей предприятия нефтегазового комплекса и осуществляющей перевозки грузов и пассажиров как железнодорожным транспортом, так и в смешанном сообщении с участием морского, речного и воздушного транспорта, приходится порядка 30% общей величины транспортных издержек в валовой продукции Газпрома (556,5 млрд. руб.).

Одной из основных составляющих эффекта от формирования Индустриально-логистического кластера (ИЛК) по обслуживанию предприятий нефтегазового комплекса на базе логистической компании ООО «Газпромтранс» является снижение общих и операционных логистических издержек, включая снижение затрат на транспортировку и времени обработки и выполнения заказа на обслуживание потребителей.

При уменьшении себестоимости перевозки, осуществляемой логистическим оператором – транспортно-экспедиционной компанией ООО

«Газпромтранс», на 1,5-2% будет обеспечен экономический эффект, оцениваемый от 8,3 до 11 млрд. руб. в год [6].

### **Литература**

1. Войнаренко, М. П. Кластерные модели объединения предприятий в Украине // Экономическое возрождение России. – 2007. – № 4(14). – С. 68–82.
2. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс. 2001. – 495 с.
3. Прокофьева Т.А., Адамов Н.А. Стратегия развития логистической инфраструктуры в транспортном комплексе России. М.: ИД «Экономическая газета», 2011. – 302 с.
4. Прокофьева Т.А., Клименко В.В. Методологические аспекты построения кластерной модели транспортно-логистической инфраструктуры региона. // Логистика и управление цепями поставок. 2011 № 6. С. 31-41.
5. Элларян А.С. Логистические подходы к управлению интегрированными бизнес-процессами в сфере транспортно-экспедиторских услуг. // РИСК, 2013, № 3. С. 10-12.
6. Прокофьева Т.А., Покараева Н.Г., Владимиров Д.А. Разработка и применение модели индустриально-логистического кластера (ИЛК) обслуживания предприятий нефтегазового комплекса с участием логистического оператора - компании «Газпромтранс». // Логистика, 2012 № 12. – С. 50-52.
7. Прокофьева Т.А., Сергеев В.И. Логистические центры в транспортной системе России: Учебное пособие. – М.: ЗАО ИД «Экономическая газета». - 2012 – 524 с.

Файл: Прокофьева Т.А., Элларян А.С.-док  
Каталог: D:\Melcaseo\Documents  
Шаблон: C:\Users\Melcaseo\AppData\Roaming\Microsoft\Шаблоны\Normal.dotm  
Заголовок:  
Содержание:  
Автор: Comp1  
Ключевые слова:  
Заметки:  
Дата создания: 26.04.2014 20:29:00  
Число сохранений: 38  
Дата сохранения: 24.06.2014 21:42:00  
Сохранил: Comp1  
Полное время правки: 376 мин.  
Дата печати: 26.06.2014 16:43:00  
При последней печати  
страниц: 30  
слов: 6 881 (прибл.)  
знаков: 39 223 (прибл.)