

УДК 656.078

## АНАЛИЗ РИСКОВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В 2023-2024 ГОДАХ И СПОСОБЫ ИХ СНИЖЕНИЯ

Домнина Ольга Леонидовна<sup>1</sup>, доцент, кандидат технических наук  
e-mail: [o-domnina@yandex.ru](mailto:o-domnina@yandex.ru)

<sup>1</sup> Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород, Россия

**Аннотация.** В исследовании обобщаются вызовы, с которыми столкнулся российский транспортно-логистический рынок: «кадровым голодом»; дефицитом транспортных средств и комплектующих к ним; изношенностью и ограничениями транспортной инфраструктуры; волатильностью транспортных тарифов; необходимостью перехода на отечественное программное обеспечение; ростом рисков в процессе доставки товаров и безопасности перевозок. На основании проведенного анализа предлагаются пути снижения негативных последствий этих вызовов. Акцент делается на автоматизацию и оптимизацию бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** транспортно-логистические компании, риски компаний, дефицит кадров, инфраструктурные ограничения, волатильность тарифов, способы снижения рисков.

## RISK ANALYSIS OF TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES IN 2023-2024 AND WAYS TO REDUCE THEM

Domnina Olga Leonidovna<sup>1</sup>, Associate Professor, Candidate of Technical Sciences  
e-mail: [o-domnina@yandex.ru](mailto:o-domnina@yandex.ru)

<sup>1</sup> Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, Russia

**Abstract.** The study summarizes the challenges faced by the Russian transport and logistics market: «personnel shortage»; shortage of vehicles and their components; deterioration and limitations of transport infrastructure; volatility of transport tariffs; the need to switch to domestic software; increased risks in the process of delivery of goods and transportation safety. Based on the analysis, ways to reduce the negative consequences of these challenges are proposed. The emphasis is on automation and optimization of business processes.

**Keywords:** transport and logistics companies, company risks, staff shortages, infrastructure constraints, tariff volatility, ways to reduce risks.

В последние два года из-за наложенных на Россию санкций увеличивается число звеньев в цепочках поставки продукции, усиливается роль логистики при доставке товаров [1, 2]. Если учесть, что каждое звено увеличивает итоговую цену доставляемого груза, то

анализ проблем таких компаний и поиск способов повышения эффективности их работы очень важен для транспортно-логистического рынка.

Целью данной работы является анализ основных проблем транспортно-логистических компаний в 2024 году и поиск способов их снижения.

Обобщая вызовы, с которыми сталкивается транспортно-логистический рынок, необходимо отметить следующие проблемы.

Во-первых, центральной проблемой последнего года, является дефицит кадров [3, 4]. Как следует из данных Head Hunter, логистические компании месяцами ищут себе сотрудников на вакантные должности. Так, среднее количество вакансий в логистике за 2023 год увеличилось более чем в полтора раза на фоне сокращения числа резюме сократилось на 10%. Дефицит операционного персонала составляет 4,8 млн. человек [3]. Причинами сложившихся кадровых проблем являются демографический провал 90-х, наложившийся на провал рождаемости после Великой отечественной войны; участие и высокая смертность работоспособных мужчин на СВО в Украине, отъезд части населения за рубеж. Естественно, что для ликвидации сложившегося дефицита логистические компании пытаются решить увеличением заработных плат и введением системы мотивации. По оценкам участников рынка, в 2024 году ожидается дополнительный рост заработных плат на 20 – 30%. Но это приводит к увеличению себестоимости логистических услуг и росту стоимости товаров, что влияет на снижение конкурентоспособности логистических компаний. Дополнительным последствием сложившейся ситуации является рост нагрузки на оставшихся работников и их эмоциональное выгорание.

Во-вторых, проблемой текущего года продолжает оставаться дефицит транспортных средств и комплектующих к ним. Как следствие – их износ и устаревание [1, 2]. Наблюдается нехватка транспортных средств практически по всем видам транспорта: автомобильному, водному, авиационному, железнодорожному. Это связано с уходом с российского рынка европейских производителей транспортных средств и необходимостью приобретения их через «серые» схемы. На смену европейским производителям пришли китайские. Но существующее предложение от них не способно полностью удовлетворить имеющийся спрос транспортно-логистических компаний, а настройки китайских транспортных средств не всегда соответствуют технологиям перевозки, применяемых для некоторых товаров. Импортзамещение происходит медленно или отсутствует по некоторым позициям полностью.

Третьей проблемой логистического рынка стало несоответствие потребностям состояние транспортной инфраструктуры [2, 4], что особенно заметно в случае смешанных перевозок. Здесь и наличие «узких» мест в случае перевозок грузов по воде и железнодорожным транспортом, ограничения и существенной износ транспортных терминалов. Здесь играет роль как состояние транспортной инфраструктуры, так и средства связи и технологии, используемые в процессе доставки товаров.

В-четвертых, введение санкционной политики по отношению к России привело к необходимости перестроения логистических схем доставки грузов. В результате работы компаний по «серым» схемам, а также поискам новых поставщиков товаров значительно удлинились транспортные маршруты, увеличилось количество перегрузочных операций, снизилась загрузка транспортных средств с одновременным увеличением количества рейсов. Все это сказалось на увеличении транспортных тарифов. Эта проблема усугубилась высокой инфляцией и ростом цен на топливо [5], а также увеличением стоимости транспортных средств и комплектующих. В результате это усилило рост тарифов на перевозку груза и другие транспортно-логистические услуги. Рост стоимости дизельного топлива в 2023 году даже привел к тому, что Ассоциация грузового автомобильного транспорта «Грузавтотранс» направила премьер-министру М. Мишустину письмо с



просьбой ввести госрегулирование цен на дизельное топливо [4]. И хотя правительство не стало этого делать, чтобы избежать дефицита топлива, тем не менее волатильность тарифов стала одной из проблем транспортно-логистического рынка. Из-за сложностей с прогнозированием цен на топливо и услуг поставщиков транспортных компаний многие из них в 2024 году повысили тарифы на перевозку в среднем на 20%.

Пятой проблемой стал уход с российского рынка таких IT-компаний как SAP, Oracle и др. Это привело к необходимости перехода в работе компаний по возможности на отечественное программное обеспечение (ПО). Его разработки велись и раньше, но, как правило, уступали импортным аналогам. В настоящее время растет число предложений от российских производителей ПО и они постепенно вытесняют ушедшие с рынка. Отечественные производители достаточно оперативно дорабатывают ПО и решают возникающие проблемы. Тем не менее переход с одной системы на другую может проходить болезненно, сложно и дорого.

В качестве шестой проблемы можно отметить рост рисков в процессе доставки товаров по более сложным логистическим схемам, снижение качества обслуживания клиентов и безопасности перевозок. Увеличиваются простои транспорта, разрывы цепи поставок усугубляют проблемы и существенно ухудшают и без того сложную ситуацию. Здесь же необходимо отметить и рост транспортных происшествий, вызванный увеличением износа транспортных средств, увеличением количества перегрузочных операций, ростом мошенничества. При этом проблемы с дефицитом кадров и эмоциональным выгоранием сотрудников из-за высоких нагрузок только усугубляют сложившуюся ситуацию. Как следствие ухудшение экологической безопасности транспортно-логистического бизнеса.

Все названные проблемы приводят к необходимости быстрой адаптации бизнеса и его перестройке. Причем время, которое есть у ТОП-менеджмента логистических компаний только снижается. Так, если в начале 2000-х годов на перестройку бизнес-процессов компаний уходило больше года, в период пандемии – около 7 месяцев, то в 2023 году на решение возникающих проблем транспортно-логистические компании тратили в среднем не более трех месяцев [2, 6].

Основные направления снижения рисков транспортно-логистическими компаниями в 2023-2024 году сведены в таблицу.

Таблица 1

**Риски транспортно-логистических компаний в 2023 – 2024 году и способы их снижения**

№ п/п	Риски транспортно-логистических компаний	Способы снижения рисков
1.	дефицит кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматизация, роботизация работ;</li> <li>• оптимизация бизнес-процессов;</li> <li>• введение систем мотиваций персонала</li> <li>• удержание персонала за счет:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение заработной платы</li> <li>- снижение требований к соискателям</li> <li>- введение соцпакета</li> <li>- введение гибкой оплаты труда</li> </ul> </li> </ul>
2.	дефицит транспортных средств и комплектующих к ним	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поиск альтернативных поставщиков;</li> <li>• импортозамещение</li> </ul>
3.	несоответствие потребностям состояние транспортной инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие инфраструктуры за счет нацпроектов</li> </ul>
4.	волатильность транспортных тарифов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимизация бизнес-процессов;</li> </ul>



5.	необходимость перехода в работе компаний по возможности на отечественное программное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необходимость синхронизации существующего ПО;</li> <li>• разработка своих информационных технологий</li> <li>• дальнейшее развитие российской IT-индустрии</li> </ul>
6.	рост рисков в процессе доставки товаров, снижение качества обслуживания клиентов и безопасности перевозок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматизация, роботизация работ;</li> <li>• оптимизация бизнес-процессов;</li> <li>• введение систем мотиваций персонала</li> </ul>

Как видно из таблицы, снижение сроков адаптации логистического бизнеса, его трансформация, а также поиск путей снижения кадрового голода в отрасли возможны в условиях автоматизации работ и оптимизации бизнес-процессов компаний. Осознавая существующие вызовы, именно в таком образом отечественные логистические компании пытались решать возникающие проблемы.

Сейчас на рынке работа ведется по двум направлениям [7]:

- 1) использование базовых систем – ключевых учетных систем (платформ), в которых регистрируются все события и ведется учет по основным процессам в логистике;
- 2) разработка цифровых продуктов и приложений повышения эффективности работы.

Среди базовых информационных систем применяются информационные системы ОАО «РЖД», информационные системы операторов, портов, автологистики, различные TMS-системы, большое количество программ на базе 1С.

В качестве цифровых продуктов могут применяться имитационные и оптимизационные модели:

- цифровые модели логистической сети для сценарного анализа вариантов доставки готовой продукции;
- моделирования запасов сырья;
- цифровые модели фронтов погрузки;
- цифровые подсказчики (видов транспорта, назначения заявок на перевозку, назначения маршрутов по состоянию рек/дорог и др.).

Они позволяют автоматизировать расчеты, обмениваться данными, моделировать и оптимизировать маршруты, отслеживать причины отклонений и визуализировать отчеты. Сейчас направления работы отечественных компаний по разработке ПО сосредоточены на необходимости его синхронизации. Например, известно, что компания «АШАН Ритейл Россия» перешла на российскую платформу автоматизации бизнес-процессов Simple One. При этом ритейлер сотрудничает с большим количеством транспортно-логистических компаний, которые в той или иной мере используют свои информационные технологии: от Excel до 1С: TMS или SAP Transportation Management. В последние годы в России активно разрабатываются и внедряются и другие различные информационные системы, и программные продукты, направленные на автоматизацию и оптимизацию логистических процессов. Уже сегодня существуют специализированные программные продукты и информационные системы для решения задач контроля и оптимизации маршрутов (CARGO.RUN, Адвантум. TMS, 1АБ:Карго и др.) [4].

Таким образом, эффект от цифровизации логистики достигается за счет:

- сокращения сроков доставки продукции;
- отслеживания статуса доставки и повышения качества сервисных услуг;
- оптимизации маршрутов доставки товаров;
- стабилизации качества расходных материалов и снижения их потребления;
- оптимизации заказа подвижного состава, расхода топлива;

- оптимизации пропускной способности внутренней сети;
- сокращения численности работников и ускорения принятия решений
- и др.

### Список литературы:

1. Домнина, О.Л. Влияние санкций на перевозку грузов / О.Л. Домнина // Транспорт. Горизонты развития : Труды 2-го Международного научно-промышленного форума, Нижний Новгород, 7 – 9 июня 2022 года. – Нижний Новгород: Волжский государственный университет водного транспорта, 2022. – С. 9.
2. Актуализация транспортной стратегии России как необходимое условие обеспечения экономического прорыва и национальной безопасности страны на этапах геополитического противостояния : Коллективная монография: в 2-х частях / З.Б. Амирова, Л.Б. Аристова, Ю.М. Баженов [и др.]. – Нижний Новгород : Волжский государственный университет водного транспорта, 2023. – Ч.2. – 336 с.
3. Демин В., Каданин Д. Операционный персонал в логистике в 2024 – 2025 гг. Как противостоять дефициту / Координационный совет по логистике. 2024. – 19 с.
4. Дефицит запчастей, дорогое топливо, нехватка водителей. Какие проблемы у транспортных компаний и как это отражается на ритейле. – URL: <https://oborot.ru/articles/logistics-situacia-82-i198532.html> (дата обращения: 20.05.2024)
5. Прогноз стоимости топлива на 2024 год в России. – URL: <https://zavgar.online/blog/prognoz-stoimosti-topлива-na-2024-god-v-rossii> (дата обращения: 20.05.2024)
6. Инвестиционная политика в условиях цифровизации / Н.Н. Никулина, С.В. Березина, Т.В. Стожарова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Юнити-Дана", 2019. – 472 с.
7. Домнина, О.Л. Цифровизация транспортной логистики как основной драйвер ее развития в период трансформации общества / О.Л. Домнина // Транспорт. Горизонты развития : Труды 3-го Международного научно-промышленного форума, Нижний Новгород, 14 – 16 июня 2023 года. – Нижний Новгород: Волжский государственный университет водного транспорта, 2023. – С. 111.

