

УДК 656.07

Жаков Владимир Владимирович  
к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление на транспорте»  
Института экономики  
и финансов ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта»  
РУТ (МИИТ), г. Москва, Российская Федерация  
v.jakov@yandex.ru  
Zhakov Vladimir  
Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and  
Management of Transport, RUT (MIIT), Moscow, Russian Federation  
v.jakov@yandex.ru

**УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПОТЕРЯМИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ В КОНТЕКСТЕ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**MANAGEMENT OF LOGISTICS LOSSES OF A TRANSPORT COMPANY IN THE CONTEXT OF MINIMIZING THE RISKS OF OPERATIONAL ACTIVITIES**

**Аннотация.** В условиях нестабильной экономики транспортные компании подвергаются различным рискам. В результате воздействия рисков на деятельность логистической компании, она несет ряд потерь. В связи со спецификой показателей качества современной транспортно-логистической услуги, для такой компании ключевым обязательством является соблюдение условий транспортировки и хранения груза. Особое значение данное обязательство имеет в случае перевозки и транспортировки продовольственных и высокотехнологичных товаров, так как от этого зависит срок годности продовольственных продуктов и наличие скрытых дефектов. невыполнение данных обязательств может стать причиной крупных финансовых потерь логистической компании, изменение её статуса, репутации и уровня конкурентоспособности на рынке.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность работы транспортной компании, управление рисками, минимизация производственных потерь.

**Abstract.** In an unstable economy, transport companies are exposed to various risks. As a result of the impact of risks on the activities of a logistics company, it incurs a number of losses. Due to the specifics of the quality indicators of a modern transport and logistics service, for such a company, the key obligation is to comply with the conditions of transportation and storage of cargo. This obligation is of particular importance in the case of transportation and transportation of food and high-tech goods, since the shelf life of food products and the presence of hidden defects depend on this. Failure to fulfill these obligations can cause

large financial losses for a logistics company, changing its status, reputation and level of competitiveness in the market.

**Keywords:** economic efficiency of the transport company, risk management, minimization of production losses.

В условиях нестабильной экономики транспортные компании подвергаются различным рискам. В результате воздействия рисков на деятельность логистической компании, она несет ряд потерь. Классической классификацией потерь является их деление на следующие виды:

- материальные потери;
- трудовые потери;
- финансовые потери;
- потери времени,
- специальные виды потерь.

Материальные потери – это незапланированные дополнительные расходы на покупку и исправление основных средств (восстановление или приобретение нового оборудования, дополнительного и основного сырья, имущества и т.д.). Особенность заключается в том, что каждый из этих видов потерь имеет свою единицу измерения (вес, объем, площадь). Следовательно, считается целесообразным рассчитывать материальные потери в стоимостном выражении, путем умножения их на цену единицы соответствующего материального ресурса.

Особую роль для эффективного функционирования логистического предприятия имеют трудовые потери, которые возникают из-за ряда неожиданных и спонтанных обстоятельств. Трудовые потери – это потери рабочего времени, выраженные в человеко-часах, человеко-днях и т.д. [3] Единицей измерения трудовых потерь является произведение средней стоимости часа работы и суммарного периода времени трудовых потерь.

Еще одним важным проявлением потерь предприятия являются финансовые потери. От финансовых потерь во многом зависит финансовый результат деятельности компании. Финансовые потери – денежные ущерб, вызванный непредвиденными платежами в виде штрафов, пени, дополнительных налоговых платежей и так далее или же причиной которого является снижение стоимости имеющихся активов, например, снижение стоимости инвестиционного портфеля, снижение ввозных пошлин на автотранспорт (если у компании значительный автотранспортный парк). Также источниками финансовых потерь могут быть:

- невыполнение контрагентами обязательств (заказчик отказывается оплачивать услуги или же транспортно-экспедиторская компания отказывается уплатить штраф за нарушение сроков поставки грузов клиенту логистического предприятия) [6];

- изменение рыночной стоимости логистических услуг (например, снижение цены на поставку пищевой продукции зимой в рефрижераторах в следствие погодных условий);

- особые виды финансовых потерь, например, связанные с волатильностью валют на территориях, где ведет бизнес логистическая компания. [10]

В случае, когда компания достигает запланированного результата значительно позже, чем это было намечено, тогда она сталкивается с потерями времени. Потери времени в значительной степени влияют на ключевые показатели эффективности логистической компании. [1] Если компания обрабатывает 10 заказов существенно дольше, чем могла бы, имея при этом трудовые ресурсы и мощности, то доход снижается. В стоимостном же исчислении потери времени будут выражаться в объемах упущенной прибыли.

К специальным потерям можно отнести потери в результате причинения вреда здоровью людям, окружающей среде, престижу предприятия, а также потери из-за неудачных общественных и нравственных последствий. Значимым из специфических видов потерь является репутация видения бизнеса, поскольку она может развиваться по двум путям, когда совершенно идеальна (уровень конкурентоспособности высок ввиду одобрения и доверия потребителями), когда потери существенные (с такой компанией клиенты будут избегать взаимного сотрудничества).

Логистическая компания, которая ведет свою деятельность, может столкнуться с любым из вышеуказанных видов потерь. Кроме того, в отношении основных средств, договорных обязательств по оказанию логистических услуг и грузов, перевозимых логистическими компаниями, возможна цепная реакция событий в случае пессимистичного сценария для того или иного вида ущерба. Если во время предоставления услуги транспортное средство, перевозившее фарфоровые сервизы, попало в ДТП, то компания понесет потери, связанные с основными средствами, так как транспортное средство является частью основных средств. [4] Потери, связанные с обязательствами и грузом будут выражаться в не предоставлении услуги в срок (не выполнение взятых на себя обязательств) и не сохранности груза (фарфор – хрупкая керамика).

Для более детального анализа специфики потерь логистического предприятия, рассмотрим более подробно каждый из видов потерь, перечисленных выше.

Основные средства логистического предприятия – это материальные активы, которые используются предприятием во время предоставления логистических услуг, при условии эксплуатации этих активов более 12 месяцев.

Прежде чем приступить к материальным потерям, связанным с основными средствами, следует классифицировать основные средства, определить этапы процесса предоставления логистических услуг, на которых

напрямую используется определенный вид основных средств, а также проанализировать их потенциальный ущерб и убытки.

К основным средствам логистического предприятия можно отнести следующие виды активов:

- здания;
- сооружения;
- внутрихозяйственная инфраструктура;
- передаточные устройства;
- машины и оборудования;
- транспортные средства;
- инструменты;
- производственный инвентарь и принадлежности.

К зданиям, являющимся частью материальных активов логистического предприятия можно отнести: здания головного офиса, логистические центры, центры дистрибуции, складские помещения для хранения грузов, а также помещения, предназначенные для погрузочно-разгрузочных работ. При неблагоприятных событиях или аварии в административном здании потери носят материальный характер и затронуты потери времени. Если затронуты помещения, используемые для логистической деятельности, то диапазон возможных потерь из-за возможной потери товаросопроводительной документации, а также из-за запозданий в выполнении текущих обязательств из-за невозможности своевременной реструктуризации деятельности, напротив, может быть значительно больше. [9]

Сооружения логистического предприятия включают в себя инженерно-строительные конструкции для выполнения логистических функций. Сооружения не задействованы в производственном процессе напрямую. Примером такого сооружения может быть специализированная парковка, используемая для приемки и выдачи грузов.

Кроме специализированных сооружений, для компаний, оказывающих логистические услуги и имеющих в собственности транспортные средства, характерно наличие внутрихозяйственной инфраструктуры, соединяющей здания и сооружения предприятия с внешней инфраструктурой. Примеры могут быть различными. Если в роли логистической компании выступает судоходная компания, то внутрихозяйственной инфраструктурой может быть арендованный терминал. Возможны любые из вышеперечисленных видов потерь от материальных до специальных, в зависимости от степени воздействия негативного происшествия на имеющееся основное средство.

Наличие внутренней системы передаточных устройств характерно для каждого предприятия. Структуры передачи могут быть: внутренняя компьютерная сеть (компьютер), внутренняя электрическая сеть, тепловая сеть и газовая сеть. Если посмотреть только на виды потерь от реализации негативного сценария с точки зрения воздействия на основные средства, потери могут быть материальными, финансовыми и специальными. Материальные

потери будут выражены в дополнительных расходах на восстановление всех видов сетей. Финансовые потери в виде различных штрафов в результате происшествий из-за несвоевременной проверки тепловой или газовой сетей. Например, экономические санкции за проблемы с тепловой или газовой сетью. Специальные потери: потеря корпоративной информационной базы из-за перебоев и повреждений во внутренней компьютерной сети.

В результате неблагоприятного воздействия на остальные виды основных средств (машины и оборудование, транспортные средства, инструменты, инвентарь) потери будут материальные или временные. Материальные потери будут выражены в дополнительных затратах на ремонт или приобретение новых основных средств. Временные потери будут иметь вид расходов на перестройку и совершенствование деятельности предприятия с учетом времени, затраченного на переоборудование или ремонт пострадавших основных средств.

Обязательства сторон при нарушении условий, указанных в договорах оказания логистических услуг, регламентируются Главой 25 Гражданского Кодекса РФ. В соответствии с законодательством РФ основанием для ответственности за нарушение обязательств является неисполнение или ненадлежащее исполнение указанных в договоре обязательств. Основными пунктами договора являются временной период предоставления услуги, маршрут поставки, необходимые условия перевозки и хранения, а также подробное описание грузов (в целях последующего предъявления претензии в случае нарушения сохранности груза). [2] Исходя из стандартных пунктов договора оказания логистических услуг можно выделить четыре стандартных обязательства логистического предприятия:

- обязательства по выполнению заказа;
- обязательства по выполнению сроков поставок;
- обязательства по сохранности перевозимых грузов;
- обязательства по соблюдению условия перевозки грузов.

При заключении договора оказания логистических услуг, логистическое предприятие берет на себя обязательство выполнить заказ. Если же данное обязательство не может быть выполнено, то исполнитель данного заказа терпит финансовые потери в виде штрафов или пени (в случае если исполнитель сообщил о невозможности выполнить заказ позднее, чем этот заказ мог бы быть выполнен другой компанией, то есть заказчик потерпел временные потери). [5] Но следует иметь в виду, что в стандартных договорах оказания логистических услуг всегда присутствует пункт, освобождающий стороны от ответственности за невыполнение или же выполнения не в полном объеме своих обязательств по договору, если причиной невыполнения обязательств послужило воздействие обстоятельств непреодолимой силы, то есть форс-мажорная ситуация.

Причиной наличия такого пункта в договоре является законодательная основа. В соответствии с Постановлением Пленума Верховного Суда РФ

обстоятельством непреодолимой силы является событие или череда событий имеющий чрезвычайный или непредотвратимый характер, то есть данное обстоятельство не должно быть обычным для данных участников рынка и любой другой участник гражданского оборота, осуществляющий аналогичную деятельность, точно так же, как и исполнитель данного договора, не смог бы избежать негативного воздействия данного обстоятельства. Также важно обратить внимание на тот факт, что при невозможности выполнения обязательств по договору в следствие негативного воздействия обстоятельств непреодолимой силы, сам договор не теряет силы и исполнитель должен выполнить свои обязательства, если это, конечно, возможно, после того как форс-мажорная ситуация сойдет на нет.

Как правило, логистическое предприятие чаще не выполняет обязательства по срокам поставок, закрепленным договором оказания логистических услуг. При невыполнении данных обязательств или же выполнении не в полном объеме (например, в случае организации цепи поставок для автомобильного завода, когда одни части, необходимые для сборки пришли позже, чем остальные) логистическое предприятие несет финансовые потери. Как правило, объем финансовых потерь во многом зависит от того, как составлен договор оказания логистических услуг. Есть два варианта: единый тариф штрафов для всего объема услуг или же связка суммы штрафа с потерями заказчика. Во втором случае уровень финансовых потерь может быть даже выше стоимости контракта. Возьмем вышеуказанный пример с автомобильным заводом. Если логистическая компания отвечает за своевременную поставку нескольких частей автомобиля, среди которых есть часть, без которой сборка автомобиля не может быть продолжена, то весь завод может остановиться и ждать выполнения обязательств со стороны логистической компании. Данное ожидание принесет большие трудовые и временные потери, что в свою очередь отразится на величине финансовых потерь логистического предприятия.

Значимость логистики в функционировании экономики в целом заключается в перемещении товаров от производителя к покупателю или же от одного склада производителя к другому. То есть главным элементом является сам груз. Соответственно и сохранность данного элемента имеет краеугольное значение для логистической услуги в целом. [7] Логистическое предприятие, заключая договор оказания услуг, как правило, берет на себя ответственность за сохранность груза. Невыполнение данного обязательства выльется в финансовые потери данного участника рынка в виде штрафов. В некоторых случаях логистическое предприятие отказывается от данного обязательства из-за множественности рисков и многофакторности почти каждого из данных рисков, реализация которых приведет к невыполнению данного обязательства. Отказ от обязательства по сохранности перевозимого груза, как правило, связывают с покупкой полиса страхования грузов.

Кроме того, еще одним важным обязательством является соблюдение условий транспортировки и хранения груза. Особое значение данное обязательство имеет в случае перевозки и транспортировки продовольственных и высокотехнологичных товаров, так как от этого зависит срок годности продовольственных продуктов (а при несоблюдении соответствующих условий срок годности сокращается) и наличие скрытых дефектов (например, если высокотехнологичные товары хранились в более влажных условиях, наличие образованный конденсат может вызвать короткое замыкание). [8] Невыполнение данных обязательств может стать причиной крупных финансовых потерь логистической компании.

Помимо финансовых потерь, нарушение взятых на себя обязательств логистической компанией может вызвать куда более значимые потери – специальные, в виде ущерба деловой репутации. Деловая репутация – одно из важнейших стратегических преимуществ компании на рынке. Что самое важное, так как логистика – вид услуг, деловая репутация является неценовым конкурентным преимуществом. То есть при прочих равных условиях, компания, имеющая хорошую деловую репутацию, получит и конкурентное преимущество.

При ведении бизнеса с иностранными контрагентами и крупными отечественными партнёрами значимость деловой репутации становится еще выше. Для таких компаний большую важность имеет фактор надежности, нежели фактор цены. Таким образом, можно сделать следующий вывод: при невыполнении или выполнении в неполном объеме принятых на себя обязательств по договору оказания логистических услуг, главной потерей для логистического предприятия является потеря репутации, так как данный фактор в значительной степени влияет на успешность функционирования компании на рынке. Но при этом важно помнить и о материальных потерях, которые могут принести значительные неприятности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, если риски, повлекшие за собой данные потери, были некорректно спрогнозированы.

### **Библиографический список**

1. Бубнова, Г.В., Лёвин, Б.А. Цифровая логистика – инновационный механизм развития и эффективного функционирования транспортно-логистических систем и комплексов [Текст] / Г.В. Бубнова, Б.А. Лёвин // *International Journal of Open Information Technologies*. – 2017. Т. 5, № 3. – С. 72-77.

2. Данилина, М.Г., Жаков, В.В. Точность выполнения логистических процессов как фактор обеспечения экономической безопасности компании. [Текст] / М.Г. Данилина, В.В. Жаков // В сборнике: Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность. Труды VI Международной научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 50-53.

3. Данилина, М.Г., Колядин, Д.Г., Жаков, В.В. Повышение экономической эффективности транспортной организации на основе внедрения процессного подхода: практические рекомендации по моделированию бизнес-процессов. [Текст] / М.Г. Данилина, Д.Г. Колядин, В.В. Жаков. // Транспортное дело России. 2021. № 3. С. 73-76.

4. Данилина, М.Г., Косташ, М. Оптимизация операционных процессов компаний в современных условиях. [Текст] / М.Г. Данилина, М. Косташ // Тренды экономического развития транспортного комплекса России: форсайт, прогнозы и стратегии. Институт экономики и финансов Российского университета транспорта (МИИТ). Москва, 2021. С. 84-88.

5. Иванова, Е.А., Шлеин, В.А. Роль коммуникационных инструментов в обеспечении экономической безопасности транспортной компании в условиях финансовой нестабильности. [Текст] / Е.А. Иванова, В.А. Шлеин // Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность. Труды VI Международной научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 79-82.

6. Подсорин, В.А., Данилина, М.Г., Завьялова, Н.Ф. Повышение эффективности системы логистического обеспечения бизнеса [Текст] / В.А. Подсорин, М.Г. Данилина, Н.Ф. Завьялова // Транспортное дело России. 2021. № 1. С. 103-109.

7. Соколов, Ю.И., Бобунова, А.А. Экономическая характеристика и критерии выделения сегмента рынка грузовых перевозок с приоритетом производственного качества. [Текст] / Ю.И. Соколов, А.А. Бобунова // Экономика и управление на транспорте: стратегические приоритеты и цифровая трансформация. 2022. С. 17-20.

8. Терешина, Н.П., Конаков, А.А. Зарубежный опыт внедрения цифровых управленческих решений для повышения уровня безопасности на железнодорожном транспорте. [Текст] / Н.П. Терешина, А.А. Конаков // Концептуальные проблемы экономики и управления на транспорте: взгляд в будущее. Сборник научных трудов международной научно-практической конференции. Российский университет транспорта (МИИТ), Институт экономики и финансов. Москва, 2020. С. 122-126.

9. Терешина, Н.П., Подсорин, В.А. Управление инновациями на железнодорожном транспорте [Текст] / Н.П. Терешина, В.А. Подсорин // ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». Москва, 2020.

10. Цифровой транспорт и логистика. Евразийская экономическая комиссия [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/ru> (Дата обращения: 14.10.2021).