

# Инновации для решения логистических проблем: возможности, риски и ограничения

**Горбатов Андрей Иванович**

Исполнительный директор  
ORCID: 0009-0008-8166-1332, e-mail: gorbatov@fsmac.ru

Общество с ограниченной ответственностью «Эф.Эс. Макензи», г. Москва, Россия

## Аннотация

В работе представлены оценка состояния инновационной деятельности в логистических компаниях во второй половине 2022 г. и 2023 г., а также потенциальные последствия от низкого уровня инвестиций в инновации. Актуальность исследования обусловливается объективными особенностями развития логистической отрасли в Российской Федерации, прежде всего в контексте международной импортной и экспортной торговли в условиях санкционных ограничений, а также повышения конкуренции между логистическими компаниями на рынке и конкурентного давления иностранных логистических компаний, заходящих на российский рынок. Целью исследования является оценка особенностей функционирования логистической отрасли и перспектив ее развития, что может оказать существенное влияние на международное движение товаров. Произведена оценка стратегий компаний по удержанию своей доли на рынке, увеличению этой доли путем взаимодействия с рынком труда, а также по использованию дополнительных инструментов получения и удержания рыночного преимущества. Сделан вывод о влиянии ряда факторных критериев на дальнейшее развитие отрасли и тех ресурсов, связанных с инвестициями в инновации, которые имеются у собственников компании для будущего развития их бизнеса.

## Ключевые слова

Международная логистика, санкционное давление, цепи поставок, маршрутные проблемы, торговые ограничения, коммодитизация, клиентский сервис, привлечение клиентов, экстенсивное развитие бизнеса, вектор инвестиций

**Для цитирования:** Горбатов А.И. Инновации для решения логистических проблем: возможности, риски и ограничения // Вестник университета. 2024. № 11. С. 27–33.

# Creating innovations for solutions of logistics problems: opportunities, risks, and limitations

**Andrei I. Gorbatov**

Executive Director

ORCID: 0009-0008-8166-1332, e-mail: gorbatov@fsmac.ru

Limited Liability Company “FS Mackenzie”, Moscow, Russia

## Abstract

The article provides an assessment of innovation activity state in logistics companies in the second half of 2022 and 2023 as well as the potential consequences of low level of investment in innovation. The relevance of the article is determined by the objective features of the development of the logistics industry in the Russian Federation, primarily in the context of international import and export trade under the conditions of sanctions restrictions as well as increased competition of logistics companies on the market and competitive pressure from international logistics companies which enter the Russian market. The purpose of the study is to assess the characteristics of the functioning of the logistics industry and the prospects for its development, which can have a significant impact on the international movement of goods. An assessment is made of companies' strategies to maintain their market share, increase this share through interaction with the labour market as well as to use additional tools for obtaining and maintaining a market advantage. A conclusion is drawn about the influence of a number of factor criteria on the further development of the industry and those resources associated with investments in innovation that the company's owners have for the future development of their business.

## Keywords

International logistics, sanctions pressure, supply chain, route problems, trade restrictions, commoditisation, customer service, attracting clients, extensive business development, investment vector

**For citation:** Gorbatov A.I. (2024) Creating innovations for solutions of logistics problems: opportunities, risks, and limitations. *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 27–33.

## ВВЕДЕНИЕ

С начала второго квартала 2022 г. и до середины 2023 г. перед логистической системой Российской Федерации (далее – РФ, Россия) стояли задачи, сопряженные прежде всего с сохранением работоспособности импортных и экспортных цепей поставок. Это было связано с тем, что экономика РФ столкнулась с огромным количеством вызовов, когда с российскими грузами отказались работать ведущие мировые морские линии, а отечественные перевозчики попали под санкции<sup>1</sup>.

Аналитики указывают, что из-за санкций стоимость логистики в этот период существенно увеличилась, сроки доставки выросли, а также увеличилась нагрузка на бизнес-процессы: изменились маршруты доставки, появилась необходимость постоянного и оперативного перестроения цепочек поставок<sup>2</sup>.

## ВЕКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

На протяжении первого года с момента введения санкций западных государств основным вектором инновационного развития в логистике были так называемые исправление логистических проблем и снижение их последствий. Большинство логистических компаний, часто сами того не осознавая, создавали и внедряли инновационные решения, основанные на решении проблем импортеров и экспортеров с доставкой товаров. Именно по этой причине сервис логистических компаний по поиску маршрутов и альтернативных подходов к доставке был очень востребован и компании не очень сильно чувствовали на себе рыночную конкуренцию. Ослабление конкурентного давления также было спровоцировано активным уходом большей части западных логистических компаний, которые прекратили обслуживание части российских грузовладельцев.

Однако большинство из проблем в цепях поставок, актуальных во второй половине 2022 г. и первой половине 2023 г., были так или иначе решены: нашлись альтернативные маршруты перевозок, поставщики транспортных решений перестроились под новые потребности участников логистического рынка, покупать товары, в том числе из недружественных стран, стало возможно через сеть посредников. Китай и ряд других государств фактически увеличили свой экспорт в Россию, что привело к восстановлению общего объема импорта в РФ. Некоторые страны, особенно часть постсоветских государств, таких как Узбекистан, Кыргызстан, Казахстан и Армения, служили перевалочными пунктами для импорта части товаров<sup>3</sup>. По словам исполнительного директора Института экономики роста имени А.С. Столыпина, в 2022 г. российский импорт товаров снизился примерно на 10 % по стоимости, что можно назвать несущественным снижением на фоне беспрецедентного уровня санкционного давления.

## КОММОДИТИЗАЦИЯ СЕРВИСА

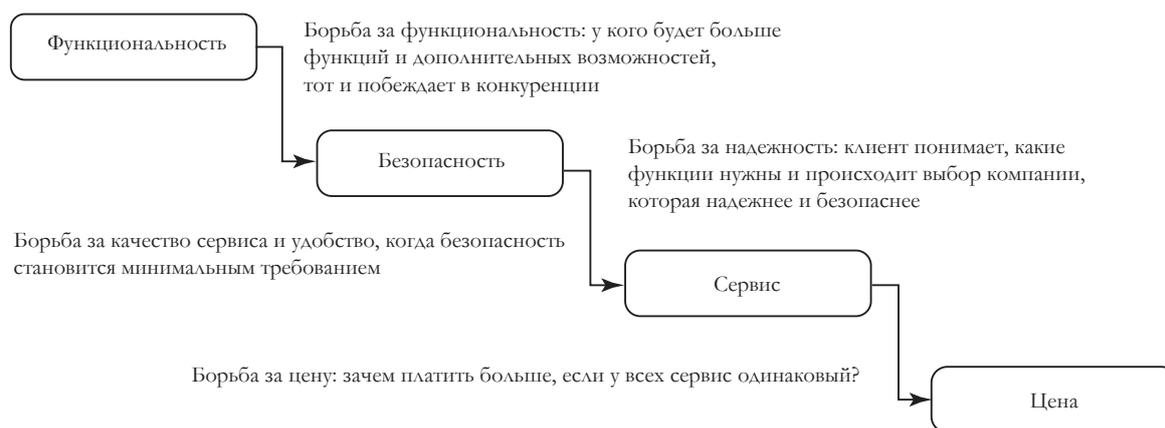
В связи с этим инновации логистических компаний, ранее построенные на задаче решения маршрутных проблем и обхода торговых ограничений, стали менее востребованными. Прежде всего потому, что количество самих маршрутных проблем уменьшилось, так как часть из них была решена созданными инновационными предложениями крупных транспортных и логистических компаний, которые создали альтернативные схемы доставки и регулярный сервис вокруг этого. Значит, и сервис большинства средних и мелких логистических компаний России стал подвергаться процессу коммодитизации [1], то есть перешел из марочной, уникальной, инновационной категории в разряд обычных, рядовых продуктов, похожих на продукт всех остальных конкурентов со множеством аналогов (рис. 1).

В 2022 г. и первой половине 2023 г. главным конкурентным преимуществом логистических компаний была функциональность, прежде всего наличие решений по преодолению возникших в логистике проблем. Поэтому участники рынка активно привлекали клиентов наличием провозных возможностей, разрабатывали и добавляли новые функции перевозок, маршруты доставки, услуги по транзитному оформлению.

<sup>1</sup>Ленская Е. Логистика в условиях санкций 2022. Режим доступа: [https://www.ruscable.ru/article/logistika\\_v\\_usloviyah\\_sankcij\\_2022/](https://www.ruscable.ru/article/logistika_v_usloviyah_sankcij_2022/) (дата обращения: 04.08.2024).

<sup>2</sup>Retail.ru. Что будет с логистикой в высокий сезон? Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/chto-budet-s-logistikoy-v-vysokiy-sezon-/> (дата обращения: 10.08.2024).

<sup>3</sup>David A., Stewart S., Reid M., Alperovitch D. Russia shifting import sources amid U.S. and allied export restrictions. Режим доступа: <https://silverado.org/news/report-russia-shifting-import-sources-amid-u-s-and-allied-export-restrictions/> (дата обращения: 16.08.2024).



Источник<sup>4</sup>

Рис. 1. Этапы процесса коммодитизации сервисов и услуг

Компании научились определять реальные нужды клиента и удовлетворять их потребности, однако конкуренция среди игроков рынка только возросла. Потребители стали обращать внимание на безопасность, надежность и соответствие услуг стандартам качества, а компании – на удовлетворение потребностей покупателей. Новые маршруты и способы перевозок изначально работали не очень хорошо, но со временем качество стало удовлетворительным и игроки логистического рынка начали конкурировать прежде всего за сервисные стандарты. Стандарты создавались подробным описанием бизнес-процессов перевозки и контролем соблюдения очередности этапов и качества работы на каждом из этапов обработки грузов. В связи с этим возникла главная проблема: стандарты легко было скопировать, хотя они и не позволяли предельно персонализировать предлагаемые товары и услуги. По этой причине рынок перешел на ценовой этап конкуренции.

Такой же цикл от борьбы за функциональность до ценовой борьбы прошел по распространенному на логистическом рынке сервису оплат за товар, что было актуальным во второй половине 2023 г. и в первой половине 2024 г. Многие импортеры столкнулись с проблемами с оплатой товаров в страны Европейского союза, Ближнего Востока и Азии из-за рисков введения вторичных санкций Соединенных Штатов Америки против банков, участвующих в платежах российских юридических лиц. Как следствие, многие банки из Турции, Объединенных Арабских Эмиратов и Китая отказывались принимать оплаты от российских юридических лиц. Банки в этих странах начали строго контролировать деловые отношения с Россией в области трансграничных операций и официально прекратили принимать платежи от российских банков под санкциями, независимо от используемой расчетной системы. Как результат, на рынке активно развивались и предлагались посреднические схемы с оплатами за товар через третьи страны и услуги торговых агентов. Если на начальном этапе стоимость услуг за подобное посредничество составляло от 7 до 10 % от суммы, то в середине 2024 г. – 1,5–3 %, что свидетельствует о высокой коммодитизации данного сервиса тоже.

Этот цикл проходит любой новый сервис или услуга. Вопрос в том, насколько быстро. Однако самая главная сложность для бизнеса – коммодитизация отрасли значительно снижает возможную маржинальность бизнеса, которая в этой отрасли работает, так как очень сложно зарабатывать на том, что умеет делать более тысячи конкурентов.

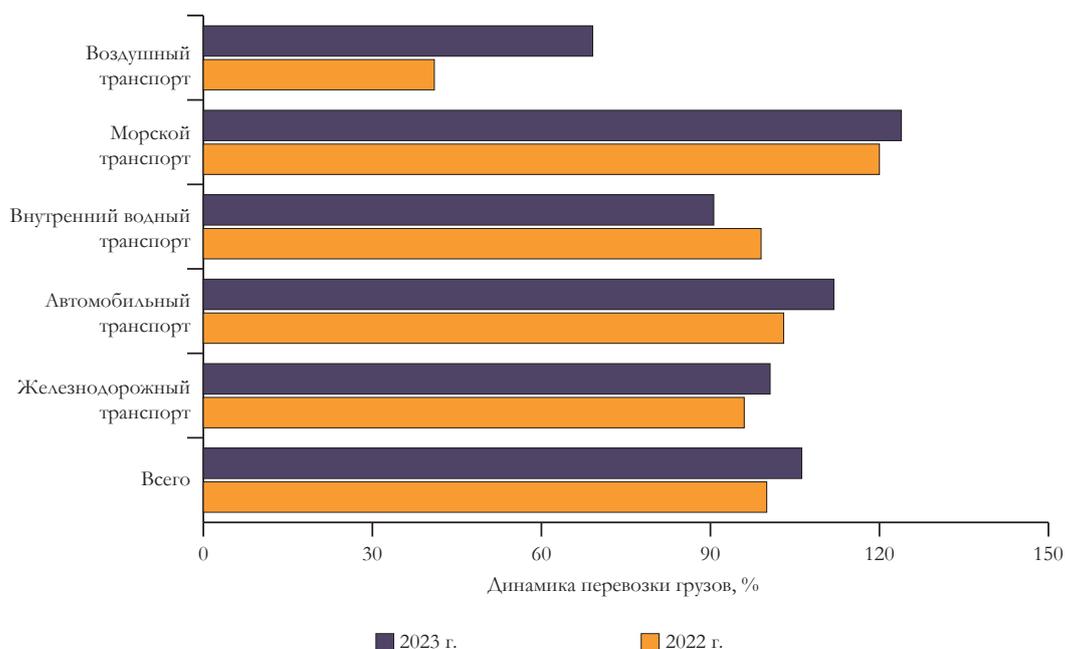
## ВЕКТОРЫ ИЗМЕНЕНИЙ В ОТРАСЛИ

Аналитики отмечают, что сегмент транспортных и логистических услуг растет, увеличиваются дальность перевозок и размер грузооборота. По прогнозам экспертов, в 2023–2026 гг. средний прирост рынка транспортно-логистических услуг составит 12 % в год и наибольшее увеличение ожидалось по итогам 2023 г. (+ 17,8 %) [2].

Рассмотрим динамику перевозки грузов и грузооборота в 2022–2023 гг. (рис. 2, 3).

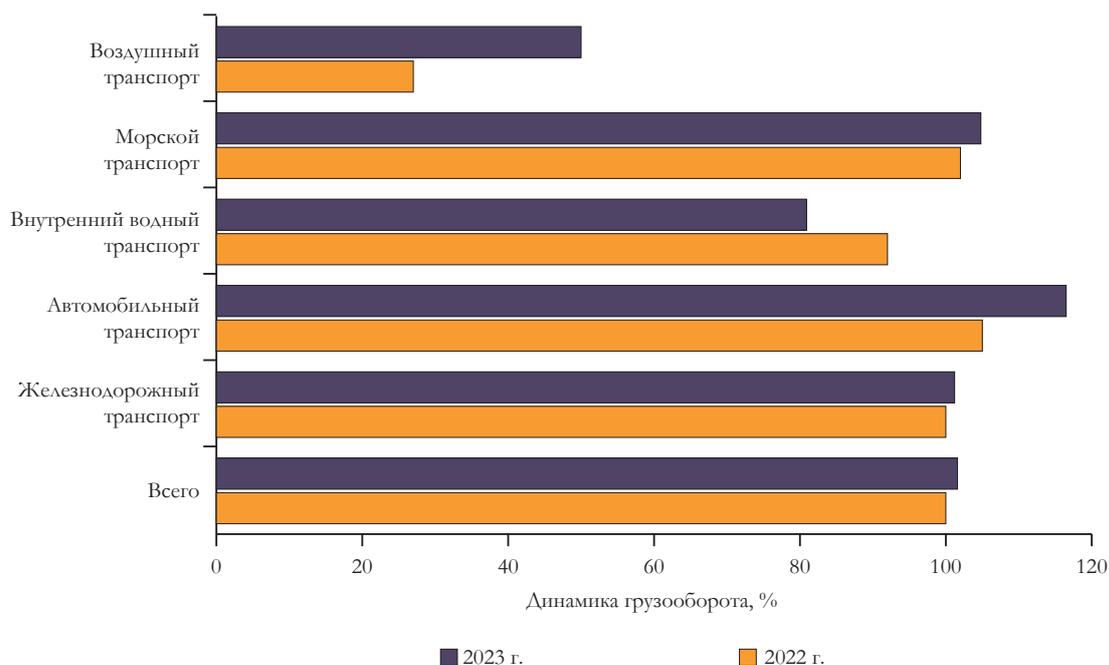
Однако такой рост рынка не означает равномерное распределение объема перевозок между всеми игроками логистического рынка.

<sup>4</sup>Paper Planes. Экспертные продажи помогут. Режим доступа: <https://paper-planes.ru/b2b> (дата обращения: 16.08.2024).



Составлено автором по материалам источника [2]

Рис. 2. Динамика перевозки грузов в 2022–2023 гг.



Составлено автором по материалам источника [2]

Рис. 3. Динамика грузооборота в 2022–2023 гг.

Деятельность компаний, направленная на удовлетворение рыночных потребностей при извлечении прибыли, называется маркетингом, а его целью является так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами [3]. Клиенты выбирают те компании, чьи продукты и сервисы дешевле, удобнее, быстрее, надежнее и наилучшим образом удовлетворяют потребности заказчика.

В этой связи на логистическом рынке РФ во второй половине 2023 г. можно было отметить два основных ярко выраженных вектора изменений деятельности многих игроков.

1. Инвестиции в развитие клиентского сервиса. Многие логистические компании делают ставку на удержание текущих клиентов, которое заключается в применении следующих основных инструментов:

– активное внедрение и развитие систем customer relation management (далее – CRM), то есть систем контроля и анализа взаимодействия компании с ее клиентами;

– использование систем анкетирования и опросов действующих клиентов, включая индекс *net promoter score* (англ. индекс потребительской лояльности), позволяющий оценить, удовлетворены ли текущие клиенты сервисом компании настолько, что готовы рекомендовать компанию-подрядчика своим друзьям и знакомым [4];

– дополнительное внутреннее корпоративное и внешнее обучение сотрудников компании клиентскому сервису и разработка собственных регламентов и стандартов контроля качества взаимодействия с клиентами, в том числе благодаря записи звонков и письменной фиксации этапов работы с клиентом при использовании ранее упомянутых CRM-систем;

– дополнительное давление на поставщиков транспортных услуг, фактических исполнителей в цепочке перевозок: транспортных компаний, водителей, складских операторов и других подрядчиков, что часто выражается в дополнительных штрафных санкциях за ошибки и опоздания.

2. Инвестиции в новые продажи. В этом аспекте некоторые логистические компании использовали следующие инструменты:

– активное размещение на рынке труда вакансий менеджеров по продажам логистических услуг, то есть упор именно на привлечение новых клиентов;

– предложение крайне интересных зарплатных условий кандидатам на вакансии с опытом работы и особенно высокого уровня зарплат тем, кто готов привести в новую компанию свою работающую клиентскую базу;

– активный хантинг и переманивание кандидатов из крупных и известных логистических компаний, в том числе предложением более высоких зарплат и высоких должностных позиций;

– создание нескольких отделов продаж в одной компании, для того чтобы нескольким кандидатам можно было одновременно предложить высокую должностную позицию и использовать различные технологии привлечения клиентов;

– наем части специалистов с высокими зарплатами и высокой должностью при этом сопровождался достаточно коротким тестом и испытательным сроком, в ходе которых многие кандидаты его не проходили, если не могли быстро продемонстрировать успешный результат по привлечению новых клиентов в компанию.

## ИНФЛЯЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОТРАСЛИ

Часть из данных изменений направлены на повышение качества и производительность труда, однако некоторые обоснованы желанием достичь эффективности процессов и получить рыночный рост за счет экстенсивных методов [5], связанных с увеличением затрат на процессы, а также с длительностью и напряженностью труда сотрудников. Это привело к инфляционным процессам на рынке логистики, что уже отразилось на росте зарплат логистов и складских сотрудников<sup>5</sup>, а также ставок на перевозки из-за роста затрат компании. Вряд ли можно считать эти экстенсивные методы развития бизнеса оптимальными, так как простое увеличение затрат без роста производительности труда и качества работы приводит к необоснованному повышению цен на логистические услуги и к дальнейшему снижению маржинальности бизнеса, при том что на рынке существует сильная конкуренция.

Несмотря на естественность природы данных инфляционных процессов, есть несколько альтернативных сценариев конкурентной борьбы и сохранения рыночной доли логистических компаний, часть из которых состоит в модернизации и совершенствовании инновационных моделей развития бизнеса. Инновации в логистических компаниях являются одним из важнейших ресурсов отстройки от конкурентов, замедления процесса коммодитизации сервисов и, как следствие, снижения эффективности и маржинальности логистического бизнеса. Это значит, что собственники компании напрямую заинтересованы в создании непрерывных потоков инноваций внутри организации.

Однако, к сожалению, инновации перестали быть составляющей вектора инвестиций в развитии клиентского сервиса, операционных процессов и новых продаж логистических компаний во второй половине 2023 г. Причина такой ситуации – отсутствие распространенных и рабочих методологий по запуску и реализации успешных инноваций в частных компаниях РФ. Создается неверное впечатление, что инновации доступны только специализированным структурам, таким как Инновационный центр «Сколково», либо крупным корпорациям уровня X5, таким как «Яндекс», «МТС», Акционерная финансовая

<sup>5</sup> Logirus.ru. Зарплаты складских линейных сотрудников выросли на 85 %. Режим доступа: [https://logirus.ru/news/warehouses/zarplaty\\_skladskikh\\_lineynykh\\_sotrudnikov\\_vyrosli\\_na\\_85.html](https://logirus.ru/news/warehouses/zarplaty_skladskikh_lineynykh_sotrudnikov_vyrosli_na_85.html) (дата обращения: 18.08.2024).

корпорация «Система» или «Сбер», которые имеют специальные внутренние подразделения по целенаправленной разработке инноваций<sup>6</sup>. Кроме того, одна из проблем при внедрении инноваций заключается в неправильной системе мотивации сотрудников. Уровень вовлеченности сотрудников низок, потому что они не видят связи между их работой по внедрению инноваций и их вознаграждением. К тому же многие боятся, что их накажут за инициативность и неудачи в проектах.

Необходимо понимать, что подход, при котором инновации могут создаваться и развиваться только вокруг решения конкретных проблем потребителей, очень ограничивает кругозор возможностей их использования в бизнесе. Внедряемые компаниями инновации могут также быть направлены на дальнейшее повышение производительности труда, а также на улучшение качества логистических услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Упор на инновации может являться частью интенсивного подхода в развитии компании, а это значит, что инвестировать в инновации, направленные на улучшение клиентского опыта при взаимодействии с логистическими компаниями, может быть нескончаемым источником роста эффективности не только в логистике, но и во всех сервисных отраслях деятельности предприятий РФ. При реализации инноваций в компании можно использовать как проблемный подход, когда инновация построена на решении конкретных проблем клиентов, так и ценностный подход, который заключается в повышении ценности логистических сервисов для клиентов.

## Список литературы

1. *Кристensen К.М.* Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. Пер. с англ. Т. Овсенева. М.: Альпина Паблишер; 2015. 239 с.
2. *Симонова А.* Рынок логистического аутсорсинга. Итоги 2022 г., оценка 2023 г. и прогноз до 2026 г. М.: М.А. Research; 2023. 454 с.
3. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Вильямс; 2007. 656 с.
4. *Оуэн Р., Брукс А.* Сервис, который приносит прибыль. Практическое руководство по созданию системы NPS. Пер. с англ. Н. Яцук. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2016. 352 с.
5. *Прохоров А.М. (ред.)* Большая советская энциклопедия. В 30 томах. М.: Советская энциклопедия; 1969. 631 с.

## References

1. *Christensen C.M.* The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail. Trans. from Eng. T. Ovsenev. Moscow: Alpina Publisher; 2015. 239 p. (In Russian).
2. *Simonova L.* Logistics outsourcing market. Results of 2022, assessment of 2023 and forecast until 2026. Moscow: M.A. Research; 2023. 454 p. (In Russian).
3. *Kotler Ph.* Summary principles of marketing. Moscow: Williams; 2007. 656 p. (In Russian).
4. *Owen R., Brooks L.* Answering the ultimate question. How net promoter can transform your business. Trans. from Eng. N. Yatsyuk. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2016. 352 p. (In Russian).
5. *Prokhorov A.M. (ed.)* Great Soviet encyclopedia. In 30 volumes. Moscow: Sovetskaya Entsiklopediya; 1969. 631 p. (In Russian).

<sup>6</sup> Подцероб М., Вербицкая (Петрова) Ю. Как крупнейшие компании внедряют инновации. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/09/24/841148-krupneishie-kompanii> (дата обращения: 18.08.2024).