

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт социально – гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.05.02 «Таможенное дело»  
Кафедра истории и философии науки и техники

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
«Таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг как способ минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности» УДК 339.543:339.18:656.018.4

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11921	Николаева Анастасия Михайловна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Агеева Вера Валентиновна	Кандидат исторических наук		

Рецензент

Должность	ФИО	Подпись	Дата
Директор ООО «ВЭД Лидер»	Рыбалов Сергей Александрович		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## Планируемые результаты обучения по ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i><b>Профессиональные компетенции</b></i>		
Р1	Постоянно повышать уровень профессиональных знаний и компетенций, находить, анализировать и применять необходимую информацию для решения профессиональных задач, владеть навыками использования компьютерной техники, информационных технологий и систем, проводить научные исследования, внедрять научные и инновационные методы и проекты в сфере профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК -5, 6, ПК-4, 5) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
Р2	Контролировать соблюдение участниками ВЭД таможенного, валютного законодательства РФ, достоверность классификации товаров, сведений о происхождении товара, установленных запретов и ограничений при таможенных перемещениях, заявленную таможенную стоимость перемещаемых товаров, правильность исчисления, полноты и своевременности уплаты таможенных платежей, пошлин, взимания пени, процентов, задолженности при осуществлении таможенных операций	Требования ФГОС (ПК-7, 10, 11, 14, 15, 16, 17) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
Р3	Владеть навыками применения форм, технологий, средств таможенного контроля товаров, эксплуатации соответствующего современного оборудования и приборов; применять правила интерпретации ТН ВЭД, методы определения таможенной стоимости перемещаемых товаров, выявления фальсифицированного и контрафактного товара	Требования ФГОС (ПК-8, 9, 10, 12, 19) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
Р4	Применять навыки заполнения и контроля деклараций и др. таможенной документации, использования в таможенном деле информационных технологий, статистических данных, анализа и прогнозирования поступления таможенных поступлений финансово-хозяйственной деятельности участников ВЭД,	Требования ФГОС (ПК-13, 14, 37, 38, 41, 44) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
Р5	Выявлять и противодействовать административным злоупотреблениям, правонарушениям, и преступлениям в сфере таможенного дела, совершать для этого юридически значимые действия	Требования ФГОС (ПК -23, 24, 25, 27, 28) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
Р6	Управлять деятельностью таможенных органов и структур, персоналом в таможенных органах, качеством, результативностью и рисками в области профессиональной деятельности, прогнозировать и планировать личную и коллективную профессиональную деятельность; владеть приемами применения СУР в профессиональной деятельности, понимать место ТО в системе госуправления	Требования ФГОС (ПК- 29 – 33, 20, 36) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост
Р7	Применять профессиональные знания для организации и содействия внешнеэкономической деятельности государственных органов, предприятий, фирм, связанной с таможенным перемещением и оформлением; информировать и консультировать участников ВЭД в области таможенного дела, состояния и развития российской и мировой экономики, потенциала таможенных территорий	Требования ФГОС (ПК-4,5, 38, 39, 42) Требования заинтересованных работодателей: Томская таможня, Томский таможенный пост



Институт социально – гуманитарных технологий  
 Направление подготовки 38.05.02 «Таможенное дело»  
 Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
Трубникова Н.В.  
 (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
 (Подпись)    \_\_\_\_\_  
 (Дата)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

дипломной работы

**(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)**

Студенту:

Группа	ФИО
11921	Николаева Анастасия Михайловна

Тема работы:

«Таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг как способ минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;**

##### **Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования;  
 производительность или нагрузка; режим работы  
 (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид  
 сырья или материал изделия; требования к продукту,  
 изделию или процессу; особые требования к  
 особенностям  
 функционирования (эксплуатации) объекта или изделия  
 в  
 плане безопасности эксплуатации, влияния на  
 окружающую среду, энергозатратам; экономический  
 анализ и т. д.).*

**Объект исследования** – современная практика применения аутсорсинга внешнеэкономической деятельности.

**Предмет исследования** – особенности применения таможенного и транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности в Томской области.

**Цель исследования** – выявить степень экономической эффективности аутсорсинговых услуг как способа минимизации издержек участников ВЭД с помощью расчета точки безубыточности при применении аутсорсинга и самостоятельного решения участником ВЭД возникающих таможенных и транспортно-логистических задач, а также сформулировать рекомендации по применению инсорсинга и аутсорсинга для участников ВЭД в Томской области.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскрыть теоретические подходы к определению сущности и принципов аутсорсинга внешнеэкономической деятельности</li> <li>2. Изучить зарубежный опыт использования аутсорсинга внешнеэкономической деятельности;</li> <li>3. Проанализировать типологию аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, алгоритм перехода фирмы на аутсорсинг и выбор компании-аутсорсера;</li> <li>4. Определить нормативно-правовые основы применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации;</li> <li>5. Исследовать практические аспекты применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации;</li> <li>6. Провести сравнительный анализ конкурентных преимуществ компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги по таможенному оформлению, в Томской области;</li> <li>7. Выполнить расчет эффективности применения таможенного аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области;</li> <li>8. Проанализировать нормативно-правовые основы функционирования транспортно-логистического аутсорсинга в РФ;</li> <li>9. Рассмотреть услуги таможенного перевозчика как один из способов минимизации издержек участников ВЭД;</li> <li>10. Определить практические аспекты применения транспортно-логистического аутсорсинга в Российской Федерации;</li> <li>11. Провести расчет эффективности применения транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области;</li> <li>12. Сформулировать рекомендации по применению инсорсинга и аутсорсинга для участников внешнеэкономической деятельности.</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b></p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>В работе необходимо представить:</p> <p><b>Таблицы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затраты, возникающие у компании при приеме в штат специалиста по ВЭД</li> <li>2. Расчет затрат компании на выплату заработной платы специалисту по ВЭД</li> <li>3. Затраты, возникающие у компании при приеме в штат специалиста по логистике</li> <li>4. Расчет затрат компании на выплату заработной платы специалисту по логистике</li> <li>5. Транспортные компании города Томска</li> <li>6. Оценка критериев выбора транспортной компании</li> </ol>

**Рисунки:**

1. Этапы развития видов аутсорсинга
2. Распределение стоимости автомобиля Ford 1998 год
3. Средняя заработная плата некоторых профессий в США и Индии (дол. США)
4. Факторы, препятствующие распространению аутсорсинга в России
5. Рейтинг популярности аутсорсинговых услуг в России
6. Классификация услуг в таможенной сфере
7. Лидеры среди Таможенных представителей на российском рынке
8. Лидеры рынка таможенных представителей в январе-апреле 2016г. по количеству деклараций, приходящихся на одного клиента
9. Лидеры рынка таможенных представителей в январе-апреле 2016г. по стоимости таможенных платежей, приходящихся на одну декларацию (млн. долл. за декларацию)
10. Лидеры рынка таможенных представителей по объему таможенных платежей, перечисленных их клиентами по импорту и экспорту в январе-апреле 2016 (%)
11. Затраты компании в первый месяц принятия в штат специалиста по ВЭД
12. Затраты компании при принятии в штат специалиста по ВЭД
13. Затраты компании при обращении к таможенному представителю
14. Затраты участника ВЭД на прохождение таможенных формальностей
15. Динамика количества таможенных перевозчиков в 2012-2017 гг.
16. Распределение таможенных перевозчиков по дате включения в реестр с 2010 по 2017 гг., %
17. Распределение таможенных перевозчиков по типу транспорта, на котором разрешена перевозка товаров, по состоянию на 03.05.2017 г.
18. Распределение таможенных перевозчиков по таможенным органам
19. Затраты, которые несет компания, имеющая статус таможенного перевозчика
20. Затраты при приеме в штат специалиста по логистике
21. Динамика грузооборота и объема перевезенных грузов в 2010-2015 гг. (млрд т-км, млн.тонн)
22. Структура объемов грузоперевозок по видам транспорта в 2015 г.
23. ТОП 10 транспортных компаний России

	<p>24. Тарифные зоны для доставки за границу DHL</p> <p>25. Тарифные коды для международной доставки DHL</p> <p>26. Тарифы на доставку за границу DHL</p> <p>27. Российские тарифные зоны компании DPD</p> <p>28. Зоны для стран доставки</p> <p>29. Тарифная таблица зоны В</p> <p>30. Тарифы на авиагрузовые перевозки из Томска в Москву</p> <p>31. Затраты на содержание транспортного отдела</p> <p>32. Этапы принятия решения об использовании аутсорсинга</p> <p><b>Приложения:</b></p> <p>1. Уровни транспортно-логистического сервиса</p> <p>2. Приложение Б Классификация уровней аутсорсинга</p>
--	---

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**  
(с указанием разделов)

<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
1.1 Теоретические подходы к определению сущности и принципов аутсорсинга внешнеэкономической деятельности	Агеева В.В.
1.2 Зарубежный опыт использования аутсорсинга внешнеэкономической деятельности: специфика рынка аутсорсинговых услуг в сфере производства и ВЭД, преимущества и риски перехода на аутсорсинг	Агеева В.В.
1.3 Типология аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, алгоритм перехода фирмы на аутсорсинг и выбор компании-аутсорсера	Агеева В.В.
2.1 Нормативно-правовые основы применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации: объем полномочий и государственное регулирование деятельности таможенных представителей	Агеева В.В.
2.2 Практические аспекты применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации: спектр и профессиональная специфика оказываемых услуг; объем, структура и тенденции развития российского рынка услуг по таможенному оформлению	Рыбалов С.А.
2.3 Сравнительный анализ конкурентных преимуществ компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги по таможенному	Рыбалов С.А.

оформлению, в Томской области	
2.4 Расчет эффективности применения таможенного аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области	Рыбалов С.А.
3.1 Нормативно-правовые основы функционирования транспортно-логистического аутсорсинга в РФ	Агеева В.В.
3.2 Услуги таможенного перевозчика как один из способов минимизации издержек участников ВЭД	Агеева В.В.
3.3 Практические аспекты применения транспортно-логистического аутсорсинга в Российской Федерации	Рыбалов С.А.
3.4 Расчет эффективности применения транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области	Агеева В.В.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
1.1 Теоретические подходы к определению сущности и принципов аутсорсинга внешнеэкономической деятельности	На русском языке
1.2 Зарубежный опыт использования аутсорсинга внешнеэкономической деятельности: специфика рынка аутсорсинговых услуг в сфере производства и ВЭД, преимущества и риски перехода на аутсорсинг	На русском языке
1.3 Типология аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, алгоритм перехода фирмы на аутсорсинг и выбор компании-аутсорсера	На русском языке
2.1 Нормативно-правовые основы применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации: объем полномочий и государственное регулирование деятельности таможенных представителей	На русском языке
2.2 Практические аспекты применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации: спектр и профессиональная специфика оказываемых услуг; объем, структура и тенденции развития российского рынка услуг по таможенному оформлению	На русском языке
2.3 Сравнительный анализ конкурентных преимуществ компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги по таможенному оформлению, в Томской области	На русском языке
2.4 Расчет эффективности применения таможенного аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области	На русском языке
3.1 Нормативно-правовые основы функционирования транспортно-логистического аутсорсинга в РФ	На русском языке

3.2 Услуги таможенного перевозчика как один из способов минимизации издержек участников ВЭД	На русском языке
3.3 Практические аспекты применения транспортно-логистического аутсорсинга в Российской Федерации	На русском языке
3.4 Расчет эффективности применения транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области	На русском языке

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

**Задание выдал руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Агеева Вера Валентиновна	Кандидат исторических наук		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11921	Николаева Анастасия Михайловна		



## ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу  
студента гр. 11921

Томского политехнического университета

**Николаевой Анастасии Михайловны**

Фамилия Имя Отчество

**На тему:** Таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг как способ минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности

**Актуальность темы** исследования связана с дискуссиями о путях сокращения непроизводственных издержек участников ВЭД, получившими распространение в российском экспертном сообществе. Автору удалось систематизировать практические аспекты применения таможенного и транспортно-логистического аутсорсинга внешнеэкономической деятельности в России на современном этапе и представить комплекс рекомендаций для участников ВЭД по реализации экономически эффективного инсорсинга и аутсорсинга, опирающихся на детальные расчеты затрат на примере Томской области.

**Оригинальность текста** работы согласно системе «Антиплагиат» составляет **98%**.

**Достоинства работы:** Работу отличает грамотная письменная речь, доступный стиль изложения. Работа обладает высокой практической значимостью с точки зрения определения перспектив развития российской внешнеэкономической деятельности: направлений и инструментов минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности, внедрения новейших коммуникационных технологий, применения таможенного и транспортно-логистического аутсорсинга.

**Недостатки:** Проведенное исследование усилил бы анализ сильных и слабых сторон, трудностей и перспектив развития российского рынка услуг по таможенному аутсорсингу внешнеэкономической деятельности. В частности, интерес представляет сравнительный анализ процентного соотношения таможенного инсорсинга и аутсорсинга ВЭД в российской и западноевропейской практике. Указанное замечание не снижает качество выполненной работы и является рекомендацией по дальнейшему изучению данной проблематики.

**В процессе выполнения выпускной квалификационной работы**

**Николаева А.М.** продемонстрировала эрудицию в области нормативно-правового регулирования и практической реализации внешнеэкономической деятельности; умение на высоком профессиональном уровне систематизировать научную информацию, проводить математические расчеты и применять метод моделирования, строить аргументированные и практически значимые исследовательские выводы.

**По календарному рейтинг-плану студент набрал 40 баллов из 40.**

**Считаю, что выпускная квалификационная работа заслуживает оценки «Отлично», а студент Николаева Анастасия Михайловна**

**присвоения квалификации специалиста по направлению подготовки  
«Таможенное дело».**

**Руководитель выпускной квалификационной работы:**

К.и.н., доцент каф. ИФНТ  
должность, ученое звание

\_\_\_\_\_ Агеева В.В.  
подпись                      Фамилия И.О.

## РЕЦЕНЗИЯ

на бакалаврскую работу/дипломную работу (проект)/магистерскую диссертацию

Студент	Николаева Анастасия Михайловна		
Направление / специальность	38.05.02 «Таможенное дело»		
Кафедра	Истории и философии науки и техники	Институт	Социально - гуманитарных технологий

### Тема работы

«Таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг как способ минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности»

Представленная на рецензию работа содержит пояснительную записку на \_\_\_\_\_ листах, \_\_\_\_\_ листов графической части на формате \_\_\_\_\_, Работа выполнена в соответствии с заданием и в полном объеме.

Рецензируемая работа содержит три главы.

В первой главе/разделе рассмотрены/представлены/описаны и т.д.:

Рассмотрен аутсорсинг внешнеэкономической деятельности, основные понятия, область применения, преимущества и недостатки его применения.

Во второй главе/разделе рассмотрены/представлены/описаны и т.д.:

Рассмотрен таможенный аутсорсинг как один из способов минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности, проанализированы нормативно-правовые акты, изучены особенности применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации и Томской области, найдена точка безубыточности при переходе на аутсорсинг.

В третьей главе/разделе рассмотрены/представлены/описаны и т.д.:

Представлен анализ транспортно-логистического аутсорсинга, особенности его нормативно-правового регулирования, рассмотрена практика применения в Российской Федерации, проведен расчет эффективности применения транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области

Оценка работы рецензентом в целом (указывается мнение рецензента о работе в целом: степень раскрытия тематики, актуальность, практическая значимость и т.д., дается оценка достижения каждого из запланированных результатов обучения по образовательной программе. Необходимо указать недостатки и замечания работы):

Выпускная квалификационная работа Николаевой А.М. выполнена на актуальную тему в связи с тем, что на сегодняшний день, каждый участник внешнеэкономической деятельности стремится к минимизации своих издержек, однако он не всегда может правильно выбрать стратегию, подходящую именно для его фирмы: инсорсинг или аутсорсинг. Исследование рынка таможенных и транспортно-логистических компаний в Томской области поможет участникам ВЭД этого региона не только выбрать стратегию развития, но и подобрать подходящую транспортную компанию.

В дипломной работе большое внимание уделено значению аутсорсинга, как способа эффективного развития крупных мировых компаний. Такие примеры позволяют сформулировать положительный имидж данного явления. Кроме того, представлены виды аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, разобраны основные достоинства и недостатки применения аутсорсинга. Немаловажным является рассмотрение причин,

которые не позволяют распространиться аутсорсингу в РФ, как это происходит в зарубежных странах.

Также проведен анализ актуальной нормативно – правовой базы, регулирующей специфику деятельности таможенных представителей и транспортных компаний в ЕАЭС.

Важное место в работе занимает анализ рынка таможенных представителей и транспортно-логистических компаний в Российской Федерации, выбор критериев и построение рейтинга таких компаний.

Значительная часть работы посвящена подробному изучению и систематизации издержек, которые участник ВЭД несет при приеме на работу специалиста по ВЭД и при обращении к таможенным представителям. Данное исследование позволяет с точностью определить траекторию развития в зависимости от количества деклараций, отправляемых в месяц. Кроме того, представлены и изучены транспортно-логистические компании в Томской области, полностью определены издержки, которые могут возникнуть в этой сфере.

В работе, по результатам проведенного исследования, представлены значимые для сектора внешнеэкономической деятельности рекомендации по определению точки безубыточности компании в таможенной сфере и по выбору транспортно-логистической компании.

Актуальным для дальнейших исследований было бы более развернутое сравнение с зарубежным опытом.

Практический материал, который использовался в исследовании представлен 2015-2017 гг, что говорит о достоверности и актуальности сделанных выводов.

Дипломная работа основана на большом количестве научной литературы, что свидетельствует о глубине изученности темы.

Важно отметить применение графического материала, таблиц и диаграмм, которые создают эффективное зрительное восприятие материала.

Выполненная работа может быть признана законченной квалификационной работой, соответствующей всем требованиям, а ее автор,

Николаева Анастасия Михайловна

заслуживает оценки:

отлично

и присуждения степени/квалификации бакалавра/специалиста/магистра по:

направление / специальность «Таможенное дело»

Рецензент:  
Директор ООО «ВЭД Лидер»

/ Рыбалов С.А.

«02» 06 2017 г.



## Реферат

Выпускная квалификационная работа 119 страниц, 32 рисунка, 6 таблиц, 97 источников, 2 приложения

**Ключевые слова:** таможенный аутсорсинг, транспортно-логистический аутсорсинг, внешнеэкономическая деятельность, издержки, участник внешнеэкономической деятельности, таможенное дело

**Объектом исследования** выступает современная практика применения аутсорсинга внешнеэкономической деятельности.

**Целью исследования** является выявление степени экономической эффективности аутсорсинговых услуг как способа минимизации издержек участников ВЭД с помощью расчета точки безубыточности при применении аутсорсинга и самостоятельного решения участником ВЭД возникающих таможенных и транспортно-логистических задач, а также формулирование рекомендаций по применению инсорсинга и аутсорсинга для участников ВЭД в Томской области.

В процессе исследования проводился нормативно-правовой базы, регулирующей таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг в ЕАЭС и РФ, а так же анализ научной литературы и информационно-аналитических ресурсов с целью выявления и систематизации издержек, возникающих у участников внешнеэкономической деятельности.

**В результате** исследования были выявлены издержки участников внешнеэкономической деятельности при обращении к таможенным представителям и при приеме в штат специалиста по ВЭД, а так же рассчитана точка безубыточности выбора той или иной стратегии. Кроме того, сформированы затраты на организацию транспортно-логистического отдела в компании и проведено сравнение с издержками при обращении к аутсорсингу в этой сфере. Даны рекомендации выбора стратегии развития компаниям, а так же критерии выбора подходящей транспортно-логистической компании.

**Областью применения** является сфера внешнеэкономической деятельности, таможенное дело, производственная деятельность организаций,

**Практическая значимость** полученных в исследовании результатов заключается в возможности их использования участниками внешнеэкономической деятельности г. Томска и других регионов для принятия решения о переводе таможенных и транспортно-логистических функций на аутсорсинг с целью минимизации своих издержек.

## **СОКРАЩЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РАБОТЕ**

**ТС** – Таможенный союз

**ЕАЭС** – Евразийский Экономический Союз

**ТК** – Таможенный Кодекс

**ВЭД** – Внешнеэкономической деятельности

**ДТ** – декларация на товары

**ТО** – таможенное оформление

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	17
<b>Глава 1.</b> Аутсорсинг внешнеэкономической деятельности: область применения, динамика развития рынка, цели и стратегии эффективного использования .....	25
1.1 Теоретические подходы к определению сущности и принципов аутсорсинга внешнеэкономической деятельности .....	25
1.2 Зарубежный опыт использования аутсорсинга внешнеэкономической деятельности: специфика рынка аутсорсинговых услуг в сфере производства и ВЭД, преимущества и риски перехода на аутсорсинг .....	28
1.3 Типология аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, алгоритм перехода фирмы на аутсорсинг и выбор компании-аутсорсера .....	40
<b>Глава 2.</b> Таможенный аутсорсинг как способ минимизации издержек участников ВЭД: комплексный анализ нормативно-правовых аспектов и экономической целесообразности обращения к аутсорсингу услуг в таможенной сфере .....	43
2.1 Нормативно-правовые основы применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации: объем полномочий и государственное регулирование деятельности таможенных представителей .....	43
2.2 Практические аспекты применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации: спектр и профессиональная специфика оказываемых услуг; объем, структура и тенденции развития российского рынка услуг по таможенному оформлению .....	50
2.3 Сравнительный анализ конкурентных преимуществ компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги по таможенному оформлению, в Томской области .....	59
2.4 Расчет эффективности применения таможенного аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области .....	62

<b>Глава 3. Транспортно-логистический аутсорсинг как способ минимизации издержек участников ВЭД: комплексный анализ нормативно-правовых аспектов и экономической целесообразности обращения к аутсорсингу услуг в транспортно-логистической сфере .....</b>	<b>71</b>
3.1 Нормативно-правовые основы функционирования транспортно-логистического аутсорсинга в РФ .....	71
3.2 Услуги таможенного перевозчика как один из способов минимизации издержек участников ВЭД.....	76
3.3 Практические аспекты применения транспортно-логистического аутсорсинга в Российской Федерации .....	84
3.4 Расчет эффективности применения транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области .....	96
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>110</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ ..</b>	<b>120</b>
<b>Приложение А Уровни транспортно-логистического сервиса.....</b>	<b>132</b>
<b>Приложение Б Классификация уровней аутсорсинга .....</b>	<b>133</b>



## **ВВЕДЕНИЕ**

Тенденции глобализации мирового хозяйства формируют открытые экономические системы в современном мире, что в свою очередь приводит к усилению экономической интеграции между государствами и интернационализации на рынке товаров и услуг. Расширение масштабов товарооборота между странами мотивирует производителей товаров выходить не только на национальный рынок, но и на международный.

В свою очередь, участники внешнеэкономической деятельности, занимающиеся международной торговлей, при перемещении товаров через таможенную границу сталкиваются с рядом задач в сфере таможенного дела, логистики и транспортировки.

Такие задачи могут включать в себя обеспечение наиболее эффективного способа международной транспортировки товаров, поиск и разработку логистической стратегии перевозки, выполнение таможенных формальностей и так далее.

Выполнение указанных выше функций возможно только при наличии специальных знаний в данных сферах. Участники внешнеэкономической деятельности зачастую не обладают такими компетенциями, а значит, могут либо обратиться к квалифицированным специалистам, либо решить поставленные перед ними задачи, но с возможными издержками, связанными с собственными ошибками.

Обращение участника внешнеэкономической деятельности к компетентным кадрам так же влечет за собой издержки в виде оплаты труда за выполненную ими работу. Тем не менее, такое взаимодействие может строиться в трех основных формах. Первый способ – путем поиска и трудоустройства в компанию-участника внешнеэкономической деятельности такого специалиста. Вторым вариантом – путем создания в компании отдела внешнеэкономической деятельности, включающего в себя специалиста по логистике и таможенному делу, а так же транспортного агента. И третий

способ – путем обращения к третьим по отношению к сделке лицам: транспортным, логистическим компаниями и таможенными представителям.

Последний из представленных вариантов в научной литературе, а также в зарубежной практике таможенного дела принято называть аутсорсингом. То есть, под аутсорсингом понимается осуществление базовых функций, которые первоначально входили в обязанности участников внешнеэкономической деятельности (продавцов и покупателей), третьими лицами.

На сегодняшний день, анализируя рынок, компании, которые предоставляют услуги в сфере внешнеэкономической деятельности можно разделить на четыре вида: таможенные представители, транспортно-экспедиторские компании, логистические операторы и консалтинговые компании.

Итак, участники внешнеэкономической деятельности одной из приоритетных задач своих проектов ставят эффективную организацию деятельности, то есть извлечение максимальной прибыли при минимальных издержках. Тем не менее, открытым в научной литературе остается вопрос о том, является ли аутсорсинг внешнеэкономической деятельности способом минимизации издержек участника внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, **актуальность темы исследования** обусловлена тем, что на сегодняшний день не выявлено с какого момента фирме выгоднее принимать самостоятельные решения при возникновении перед ними таможенных и транспортно-логистических задач, а когда целесообразнее прибегнуть к аутсорсингу этих услуг.

**Объектом** исследования является современная практика применения аутсорсинга внешнеэкономической деятельности.

**Предметом** исследования выступают особенности применения таможенного и транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности в Томской области.

**Цель** работы: выявить степень экономической эффективности аутсорсинговых услуг как способа минимизации издержек участников ВЭД с помощью расчета точки безубыточности при применении аутсорсинга и самостоятельного решения участником ВЭД возникающих таможенных и транспортно-логистических задач, а также сформулировать рекомендации по применению инсорсинга и аутсорсинга для участников ВЭД в Томской области.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Раскрыть теоретические подходы к определению сущности и принципов аутсорсинга внешнеэкономической деятельности
2. Изучить зарубежный опыт использования аутсорсинга внешнеэкономической деятельности;
3. Проанализировать типологию аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, алгоритм перехода фирмы на аутсорсинг и выбор компании-аутсорсера;
4. Определить нормативно-правовые основы применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации;
5. Исследовать практические аспекты применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации;
6. Провести сравнительный анализ конкурентных преимуществ компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги по таможенному оформлению, в Томской области;
7. Выполнить расчет эффективности применения таможенного аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области;
8. Проанализировать нормативно-правовые основы функционирования транспортно-логистического аутсорсинга в РФ;
9. Рассмотреть услуги таможенного перевозчика как один из способов минимизации издержек участников ВЭД;

10. Определить практические аспекты применения транспортно-логистического аутсорсинга в Российской Федерации;

11. Провести расчет эффективности применения транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области;

12. Сформулировать рекомендации по применению инсорсинга и аутсорсинга для участников внешнеэкономической деятельности.

**Степень изученности проблемы исследования.** Проблеме аутсорсинга бизнес-процессов уделено достаточное внимание в научной литературе и информационно-аналитических работах.

Основой дипломного исследования стали научные публикации, представленные в журналах по таможенному делу, логистике и менеджменту, а так же сборники научно-практических конференций.

Научные работы Луцкой Н.В.<sup>1</sup>, Маркеевой Г.А. и Михневой С.Г.<sup>2</sup>, Фефелова Р.Е.<sup>3</sup>, Гильмияровой М.Р.<sup>4</sup>, Попова И.С. и Березина В.В.<sup>5</sup>, Муфтахутдиновой Х.Р.<sup>6</sup> позволили изучить научный подход к понятию аутсорсинга, определить историю его развития, выявить успешные результаты его применения за рубежом. Кроме того, данные публикации позволили рассмотреть первые виды аутсорсинга в Российской Федерации, а также его преимущества и недостатки.

---

<sup>1</sup> Луцкая Н.В. Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятия // Организатор производства. 2016. №2. С.41-57.

<sup>2</sup> Маркеева Г. А., Михнева С. Г. История возникновения и этапы развития аутсорсинга // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2014. №1. С. 106-116.

<sup>3</sup> Фефелов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций // Концепт. 2015. № 05. С. 71-75.

<sup>4</sup> Гильмиярова М. Р. Концептуально-понятийные основы развития аутсорсинга // Экономика, право и управление. 2015. №2. С. 3-12.

<sup>5</sup> Попов И.С., Березин В.В. Аутсорсинг как способ повышения эффективности бизнеса в современной экономике // Вестник академии. 2012. №4. С. 116-117

<sup>6</sup> Муфтахутдинова Х.Р. Аутсорсинг как инфраструктурный элемент развития внешнеторговой деятельности промышленного предприятия // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2012. №1 (21). С. 10-15.

Научные публикации Швецовой М.К. и Полухина И.В.<sup>7</sup>, Арабяна М.С., и Попова Е.В.<sup>8</sup>, Федоренко Р.В.<sup>9</sup>, и Вахняка А.Ю.<sup>10</sup> позволили разобраться в таможенном аутсорсинге, изучить историю развития и правовое регулирование, а так же особенности его применения в РФ.

Научные статьи Тыртышного Н.Н.<sup>11</sup>, Шайденко Ф.С., Санкова В.Г., Кузнецовой А.В., Курбатова Е.С.<sup>12</sup>, Белозерцевой Н.П.<sup>13</sup>, Ярайкиной М.С., Стародубцева О.А.<sup>14</sup> и Курамшина Н.Д.<sup>15</sup> позволили обратиться к особенностям транспортно-логистического аутсорсинга в Российской Федерации, выявить основные издержки в данной отрасли и проанализировать рынок транспортных услуг.

Научные работы Курбанова А.Х.<sup>16</sup>, Сорокина Е.С.<sup>17</sup>, Джобавы Р.Г.<sup>18</sup>, Пономарева Е.<sup>19</sup> и Маслова С.А.<sup>20</sup> создали базу для проведения анализа затрат на таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг, а так же позволили разработать методику выбора стратегии для участников внешнеэкономической деятельности.

<sup>7</sup> Полухин И. В. Таможенный аутсорсинг на примере таможенного представителя // Управление инвестициями и инновациями. 2016. № 2. С. 69.

<sup>8</sup> Арабян М.С., Попова Е.В. Таможенный представитель и его место в системе аутсорсинга таможенных услуг // Таможенное дело. 2015. №2. С.3-5.

<sup>9</sup> Федоренко Р.В. Организация эффективной работы участников внешнеэкономической деятельности в рамках таможенно-логистической системы // Научно-методический журнал «Концепт». 2013. Т.3. С. 2261–2265.

<sup>10</sup> Попова Е.В., Вахняк А.Ю. Таможенный представитель и его роль при оказании посреднических услуги в международной торговле // Правозащитник. 2016. №2. С. 15-20.

<sup>11</sup> Тыртышный Н.Н. Аутсорсинг как инструмент уменьшения логистических рисков в цепях поставок с участием водного вида транспорта // Инженерный вестник Дона. 2012. №2. С. 294-298.

<sup>12</sup> Шайденко Ф.С., Санков В.Г., Кузнецова А.В., Курбатова Е.С. Логистический аутсорсинг транспортной логистики в стекольной промышленности // ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ. 2016. №6 С. 371-374.

<sup>13</sup> Белозерцева Н.П. Структура и особенности современного рынка грузоперевозок // Вестник ВГУЭС. 2012. №1. С.64-73.

<sup>14</sup> Никулин Е.В., Стародубцев О.А. Значение развития транспортного аутсорсинга в России // ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА. 2015. №2. С.71-76.

<sup>15</sup> Курамшин Н.Д. 5 PL – новый уровень логистического аутсорсинга. 2016. №8. С. 54-56.

<sup>16</sup> Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. С. 110-114.

<sup>17</sup> Сорокина Е.С. Алгоритм анализа показателей риска при отборе поставщиков аутсорсинга. – М.: Издательство «Научный консультант», 2015. – 448 с.

<sup>18</sup> Джобава Р.Г. Методы оценки экономической целесообразности использования аутсорсинга // Гуманизация образования. 2009. №7. С.37-41

<sup>19</sup> Пономарев Е. Оценка целесообразности использования аутсорсинга при выполнении определенных операций по внешнеэкономической деятельности // Logistics. 2016. №8. С.48-52.

<sup>20</sup> Маслов С.А. Внешнеэкономическая деятельность без посредников: принципы работы и необходимые требования к участникам // Экономика и управление. 2015. №4. С.76-82.

Кроме того, важную группу источников составили международные, региональные и национальные нормативно-правовые акты.

К числу значимых для исследования международных актов можно отнести конвенции, регулирующие международные перевозки грузов различными видами транспорта: автомобильным, железнодорожным, морским и воздушным.

Региональные нормативно-правовые акты представлены действующим Таможенным кодексом ТС и Решением Евразийской экономической комиссии №233, в которых создана правовая база для функционирования институтов таможенных представителей и перевозчиков.

Важнейшими национальными актами стали: Федеральный закон от 27 ноября 2010 года «О таможенном регулировании», Административный регламент ФТС по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных представителей и Административный регламент ФТС по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных перевозчиков. В данных нормативно-правовых актах детализуется деятельность таможенных представителей и таможенных перевозчиков.

И последнюю группу источников составили информационно-аналитические порталы, в первую очередь – справочно-правовая система «КонсультантПлюс»<sup>21</sup>, позволившая изучить действующее и уже не действующее законодательство, относящееся к теме работы.

Кроме того, сайты действующих в Томске таможенных представителей и анализируемых транспортно-логистических компаний.

В процессе написания дипломной работы были использованы такие **методы**, как:

1. Для выявления и формулирования определения аутсорсинга, таможенного аутсорсинга и транспортно-логистического аутсорсинга использовался метод терминологического анализа;

---

<sup>21</sup> Официальный сайт компании "КонсультантПлюс" [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // <http://www.consultant.ru> [Дата обращения: 15.03.2017]

2. Сравнительно-правовой метод, использовавшийся для изучения изменений правового регулирования деятельности таможенных представителей и перевозчиков;

3. Аналитический метод позволил «разделить» издержки участника внешнеэкономической деятельности в процессе организации таможенного и транспортно-логистического отделов;

4. Метод системного анализа позволил рассмотреть и обобщить существующие в научной литературе методики выбора участником внешнеэкономической деятельности направления развития: инсорсинг или аутсорсинг;

5. При разработке формул для расчета точки безубыточности использовался метод математического моделирования.

Дипломная работа состоит из введения, трех основных глав, заключения и приложений.

В первой главе работы исследуется понятие аутсорсинга, рассматривается история развития этого явления в Российской Федерации, в США, Японии и Европейских странах. Приводятся примеры эффективного использования аутсорсинга, рассматриваются услуги, которые могли бы быть переданы участниками внешнеэкономической деятельности на аутсорсинг.

Вторая глава посвящена анализу таможенного аутсорсинга, в ней изучается правовая база деятельности таможенного представителя, этапы ее развития и изменения. Кроме того, рассматривается рынок таможенных представителей в Российской Федерации, его особенности и динамика, анализируется рынок таможенных представителей в Томске, затраты, которые несут фирмы при приеме в штат специалиста по ВЭД для расчета точки безубыточности при переходе на аутсорсинг или инсорсинг.

В третьей главе аналогично рассматривается правовая база деятельности транспортно-логистических компаний и таможенных перевозчиков. Изучается рынок таможенных перевозчиков в России и Томске, анализируются затраты. Далее проводится обзор рынка транспортно-

логистических компаний в России и Томске, выявляются издержки, возникающие при открытии собственного транспортно-логистического отдела.

В заключении даны рекомендации участникам внешнеэкономической деятельности для принятия решения по переходу на аутсорсинг, приводятся необходимые формулы.

Практическая значимость полученных в исследовании результатов заключается в возможности их использования участниками внешнеэкономической деятельности г. Томска и других регионов для принятия решения о переводе таможенных и транспортно-логистических функций на аутсорсинг с целью минимизации своих издержек.



## **Глава 1. Аутсорсинг внешнеэкономической деятельности: область применения, динамика развития рынка, цели и стратегии эффективного использования**

### **1.1 Теоретические подходы к определению сущности и принципов аутсорсинга внешнеэкономической деятельности**

Феномен аутсорсинга появился в научной литературе около 90-х гг. XX. века, когда появилось широкое распространение уже самой идеи аутсорсинга и ее практического применения.

Сам термин «аутсорсинг» или *outsourcing* на английском языке означает *outside resource using* или использование внешних ресурсов.

В Российской Федерации применение термина «аутсорсинг» началось существенно позже как в научной литературе, так и в бизнес-процессах. До настоящего времени законодательно не закреплено толкование этого термина, в связи с этим, рассмотрим определения, приведенные в научной литературе.

Дж. Брайан Хейвуд в своей книге «Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ» определяет его, как «перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятий и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, который предлагает предоставить определенную услугу в течение определенного времени по оговоренной цене»<sup>22</sup>.

Томас Фридмен в своих работах отмечал, что аутсорсинг представляет собой «одни из десяти наиболее существенных факторов, определяющих характер развития мировой экономики на современном этапе»<sup>23</sup>.

Жан-Луи Бравар и Роберт Морган под аутсорсингом подразумевают «использование материальных средств, имущества и знаний третьего лица с гарантированным уровнем качества, гибкости и ценности стоимостных

<sup>22</sup> Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 176 с.

<sup>23</sup> Гильмиярова М. Р. Концептуально-понятийные основы развития аутсорсинга // Экономика, право и управление. 2015. №2. С. 3-12.

критериев и оценок для предоставления услуг, которые ранее предоставлялись за счет внутренних сил компании, с возможным переходом имеющегося персонала поставщика услуг и (или) трансформацией (обновлением) процессов или технологий, поддерживающих бизнес»<sup>24</sup>.

Попов И.С. и Березин В.В. трактуют «аутсорсинг как передачу организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области»<sup>25</sup>.

В современном экономическом словаре Райзберга Б. А., Лозовского Л. Ш., Стародубцевой Е. Б. «аутсорсинг — это передача традиционных не ключевых функций организации (таких как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешними исполнителями — высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы, субподрядчикам, аутсорсерами»<sup>26</sup>.

По мнению Гильмияровой М.Р. «Аутсорсинг — это комплексное понятие и стратегическое коммерческое решение, направленное на целенаправленную реструктуризацию предприятия с передачей отдельных функций, бизнес-процессов и, соответственно, полномочий, ответственности и рисков внешним компетентным исполнителям на договорных началах»<sup>27</sup>.

Стародубцев О.А. представляет «аутсорсинг в виде отказа компании от самостоятельного выполнения ряда не критических для бизнеса функций или части бизнес-процессов и передачи их стороннему подрядчику»<sup>28</sup>.

Таким образом, в научной литературе нет единообразного толкования термина аутсорсинга. В данной работе мы склоняемся к следующему определению аутсорсинга. Аутсорсинг – передача части непрофильных

<sup>24</sup> Бравар Ж.Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 475 с.

<sup>25</sup> Попов И.С., Березин В.В. Аутсорсинг как способ повышения эффективности бизнеса в современной экономике // Вестник академии. 2012. №4. С. 116-117.

<sup>26</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.

<sup>27</sup> Гильмиярова М. Р. Концептуально-понятийные основы развития аутсорсинга // Экономика, право и управление. 2015. №2. С. 3-12.

<sup>28</sup> Никулин Е.В., Стародубцев О.А. Значение развития транспортного аутсорсинга в России // ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА. 2015. №2. С.71-76.

функций организации на договорной основе сторонней, высококвалифицированной в этой области, фирме.

Выделим отличительные черты аутсорсинга от других форм взаимодействия предприятий<sup>29</sup>:

- Взаимозависимость аутсорсера и потребителя услуги;
- Отношения фирмы-заказчика услуги и фирмы-производителя исполняются на основании договора;
- Выбранный провайдер – наилучший исполнитель необходимой заказчику услуги;
- Взаимодействия ограничиваются выполнением предоставляемого на аутсорсинг бизнес-процесса.

Таким образом, суть аутсорсинга выражена в его основном принципе – «оставлять себе только то, что могу делать лучше других и передавать внешнему исполнителю то, что он делает лучше других»<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Муфтахутдинова Х.Р. Аутсорсинг как инфраструктурный элемент развития внешнеторговой деятельности промышленного предприятия // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2012. №1 (21). С. 10-15.

<sup>30</sup> Попов И.С., Березин В.В. Аутсорсинг как способ повышения эффективности бизнеса в современной экономике // Вестник академии. 2012. №4. С. 116-117.

## **1.2 Зарубежный опыт использования аутсорсинга внешнеэкономической деятельности: специфика рынка аутсорсинговых услуг в сфере производства и ВЭД, преимущества и риски перехода на аутсорсинг**

На сегодняшний день большинство западных производств отличается упрощенной структурой, то есть они выносят операции на аутсорсинг. Ведущие корпорации мира доказывают эффективность применения аутсорсинга, это свидетельствует о том, что компания разработала эффективную стратегию развития.

Практическое применение аутсорсинга насчитывает уже глубокую историю. Основные этапы такого развития представлены на рис. 1<sup>31</sup>.

Первый этап и истоки применения аутсорсинга начались еще в 30-е гг. XX века, в период столкновения одних из самых величайших менеджеров – Генри Форда и Альфреда Слоуна. Уже в этот период отрасль автомобилестроения показала, что справиться с серьезной конкуренцией, опираясь на внутренние ресурсы компаний невозможно. Эффективнее передавать часть процессов компании на аутсорсинг. Значимость принятия решения о переводе на аутсорсинг некоторых функций можно заметить и сейчас, так как эти две компании являются мировыми гигантами. Тем не менее, в ту пору такое решение не было замечено и оценено другими компаниями.

Фактическое активное применение аутсорсинга началось лишь в 80-90 гг. XX века. На втором этапе активно начинает развиваться передача производственных функций и информационных технологий на аутсорсинг. Примерами компаний, передавшими производство на аутсорсинг в тот период, могут служить: Ford – производство автомобилей и Mattel – фирма, производящая куклы Barbie. Аутсорсинг информационных технологий в 80-

---

<sup>31</sup> Маркеева Г. А., Михнева С. Г. История возникновения и этапы развития аутсорсинга // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2014. №1. С. 106-116.

90е гг. можно изучить на примере такой компании, как Kodak, которая передала свой центр обработки данных аутсорсинговым фирмам IBM Digital Equipment Corp и другим<sup>32</sup>.

Третий этап характеризуется активным развитием передачи на аутсорсинг различных функций, помимо производственных и ИТ.

Примерами таких функций можно представить: бухгалтерский учет, принятие на работу персонала, маркетинговые исследования, обработка первичной информации и так далее.

По данным журнала Fortune не менее 90 % компаний в настоящее время обращаются к аутсорсингу как минимум 1-го бизнес-процесса. Например, такие крупные компании, как Toyota, Honda, Chrysler передали на аутсорсинг около 70 % своих бизнес-процессов<sup>33</sup>.

Одним из недавно распространившихся видов аутсорсинга считается аутсорсинг знаний, предполагающий передачу на аутсорсинг процессов, требующих серьезного анализа, изучения и глубокой аналитической обработки данных. К таким процессам в литературе относят: работу с результатами интеллектуальной собственности, получение патентов, оказание юридических и медицинских услуг, проведение обучения, консультирования и исследований.

---

<sup>32</sup> Маркеева Г. А., Михнева С. Г. История возникновения и этапы развития аутсорсинга // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2014. №1. С. 106-116.

<sup>33</sup> Аутсорсинг бизнес-процессов «за» и «против»: реферат статьи Джоша Берсина [Электронный ресурс]: Библиотека Максима Мошкова // <http://lib.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/9tICFTQo0wodGtEJew&cHash=462438b49ff22107f48aa3403717900a> [Дата обращения: 05.05.2017]



**Рисунок 1. Этапы развития видов аутсорсинга**

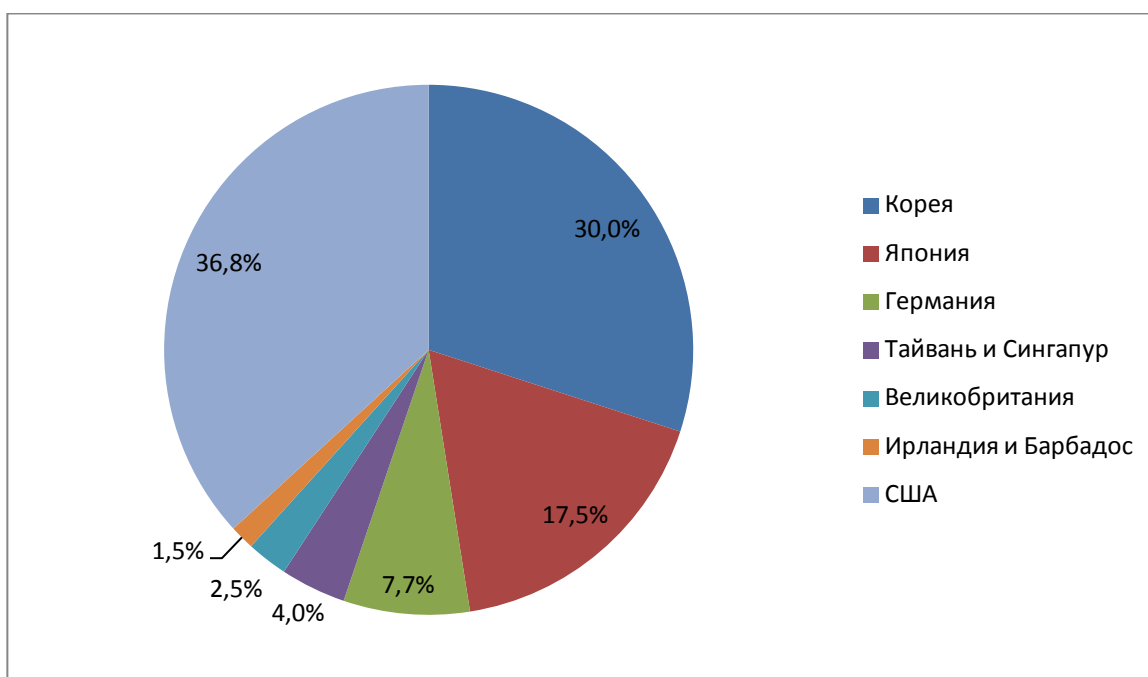
В литературе<sup>34</sup> отмечается, что традиционный тип управления с вертикально интегрированными транснациональными корпорациями уходит в прошлое, лидирующую роль уже десятилетие занимают международные горизонтальные сетевые структуры. Главенствующую роль в таких структурах занимает технология аутсорсинга.

Применение аутсорсинга в таких компаниях приводит к удвоению прибыли в связи с сокращением организационных и производственных издержек, повышению эффективности функционирования компаний. Впечатляющих результатов с помощью перехода на аутсорсинг добились такие компании, как «Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell, Exel и другие»<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Фефелов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций // Концепт. 2015. № 05. С. 71-75.

<sup>35</sup> Эмиров Н. Аутсорсинг в мировой экономике // Экономика и управление в зарубежных странах. 2012. №4. С. 21-29.

Рассмотрим компанию Ford. Уже в 1998 году, в одном из отчетов Всемирной торговой организации производство автомобиля Ford описывалось, как это представлено на рис. 2.



**Рисунок 2. Распределение стоимости автомобиля Ford 1998 год**

Таким образом, можно отметить, что уже в 1998 году компания Ford активно внедрила международный аутсорсинг<sup>36</sup>.

В Корее происходила сборка автомобиля, Япония предоставляла компоненты и новейшие технологии, работа над дизайном производилась в Германии, мелкие детали поставляли Тайвань и Сингапур, основная реклама и маркетинговые услуги проводились в Великобритании, а информационной обработкой данных занимались Ирландия и Барбадос.

Интересный пример представляет собой и производство кукол Barbie, в производстве которых задействованы так же несколько стран: Тайвань и Япония (предоставление сырья в виде пластика и волос), Индонезия и Малайзия (сборка), Китай (одежда для кукол), США (сама кукла и краски для раскрашивания)<sup>37</sup>.

Примеров применения аутсорсинга множество, большинство из них

<sup>36</sup> World Trade Organization, Annual Report 1998. Geneva: World Trade Organization. 1998. 36 p.

<sup>37</sup> Grossman G.M. and Helpman E. NBER // Working Paper 8728. 2002. P. 1

передают на аутсорсинг, однако производственные функции. Так на сто процентный аутсорсинг уже перешли мировые гиганты, например производители компьютеров Dell и Compaq.

Компания ИКЕА, передала на аутсорсинг производство, сбытовые функции и логистику, при том масштабы компании продолжают увеличиваться.

Всемирно известная компания-производитель спортивной одежды – Nike так же отказалась от собственного производства, перенеся его в развивающиеся страны. Сама же компания сосредоточилась на приоритетных для себя функциях: проведение исследований, дизайн и маркетинг<sup>38</sup>.

Производство технических приборов так же во многом переносится на аутсорсинг, журнал «Business week», произвел оценку в этой сфере и выяснил, что в Азии производится: мобильные телефоны – 30%, цифровые фотокамеры – 40%, ноутбуков – 85%, цифровые терминалы – 80%<sup>39</sup>.

Одним из классических примеров передачи функций на аутсорсинг служит автомобильная отрасль Японии, где около 70% деталей, необходимых для производства автомобиля закупается у независимых производителей.

Министерство внешней торговли и промышленности Японии проводило исследование. По результатам данного исследования все субподрядчики в Японии делятся на три основные категории. Субподрядчики первого уровня – крупные фирмы, которые иногда даже участвуют в капитале. Ко второму уровню относятся – мелкие фирмы и третий уровень – мельчайшие фирмы.

Распределение числа субподрядчиков в фирме выглядит следующим образом: примерно 170 субподрядчиков – первый уровень, 4,7 тыс. – второй

<sup>38</sup> Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управление // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. 2011. №6. С.79-86.

<sup>39</sup> Outsourcing innovation // Businessweek. 2010. №1. P.4.



уровень, более 32 тыс. – третий уровень<sup>40</sup>.

По всему миру наблюдается тенденция по переносу производств крупных компаний в развивающиеся страны, например крупный концерн японских автомобилей Nissan производит свои автомобили в таких регионах, как Африка, Азия, в том числе Тайвань, Малайзия и Ближний Восток.

Некоторые компании не распространяют информацию о том, в каких регионах и какими именно компаниями-аутсорсерами производится их продукт. Перечень таких предприятий-аутсорсеров на сегодняшний день достаточно велик: «Flextronics, Quanta Computer, Premier Imaging, Wipro Technologies, Compal Electronics и так далее»<sup>41</sup>. По существующим у этих компаний соглашениям, они остаются «неизвестными героями».

Одним из факторов, служащих причиной передачи на аутсорсинг в зарубежные государства части функций предприятий, на сегодняшний день является уровень заработной платы сотрудников.

Американские компании проводили исследования, по результатам которых были выяснены должности, на которых заработная плата в США в несколько раз выше, чем у тех же работников в Индии. Именно эти должности в наибольшей степени и переносятся на аутсорсинг, см. рис.3<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Феллов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций // Концепт. 2015. № 05. С. 71-75.

<sup>41</sup> Минасьян М. аутсорсинг в практике американских компаний // Инвестиции в России. 2008. №10 (165). С. 27-37.

<sup>42</sup> Средняя заработная плата некоторых профессий в США и Индии. [Электронный ресурс]: Официальный сайт международного института аутсорсинга // <http://outsorsing.com> [Дата обращения: 30.03.2017]

Должность	Почасовая заработная плата, долл. США	
	США	Индия
Оператор телефонного центра	12,57	1,0
Работник медицинского диагностического центра	13,17	1,5-2,0
Помощник бухгалтера по заработной плате	15,17	1,5-2,0
Клерк адвокатской конторы	17,86	6,0-8,0
Бухгалтер	23,35	6,0-15,0
Программист	28,90	2,65-6,0
Финансовый аналитик	33,0-35,0	6,0-15,0

**Рисунок 3. Средняя заработная плата некоторых профессий в США и Индии (дол. США)**

В глобальном аутсорсинге участвуют не только США и Япония, но и многие европейские страны. Наиболее выгодную в этом плане позицию с поиском партнёров, занимают Франция и Британия, так как передают на аутсорсинг производства и другие операции в страны бывшие колонии. Единообразие языковой культуры существенно упрощает взаимодействие, а трудовые ресурсы в странах, которые являлись колониями так же более дешёвые. Многие французские фирмы производят свои товары в Африканских странах, в странах Ближнего востока и Индокитае.

Примером применения аутсорсинга в государственном секторе является Великобритания, правительство которой передало на аутсорсинг целый сектор информационных систем в налоговых ведомствах<sup>43</sup>.

Каждая страна и каждая фирма внутри стран прибегают к аутсорсингу, руководствуясь различными целями, у некоторых компаний это глобальные цели, другие же ориентированы на сокращение прибыли. Так, например, в Германии большинство – 87% используют аутсорсинг для сокращения текущих расходов компаний, и лишь 13% фирм, участвовавших в опросе, преследуют другие цели<sup>44</sup>.

Мировое сообщество выделяет ряд существенных преимуществ

<sup>43</sup> Усонов А.Ю., Феделова Н.П., Терина Г.Е. Инновационные процессы в агроэкономике: их содержание, направления, инструменты совершенствования. – М.: Изд-во РГАУ, 2013. – 104 с.

<sup>44</sup> Фефелов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций // Концепт. 2015. № 05. С. 71-75.

аутсорсинга, к которым можно отнести:

- гибкое реагирование на изменения рынка;
- доступность технологий и знаний, которые необходимы фирмам;
- концентрация усилий на основной функции и миссии компании.

Тем не менее, существует и множество рисков, возникающих при переходе на аутсорсинг:

- потеря контроля передаваемыми функциями;
- прямая зависимость от поставщиков услуг.

Для того чтобы свести к минимуму негативные последствия передачи некоторых функций на аутсорсинг была придумана и успешно внедрена стратегия, при которой доля акционерного капитала передается фирме-аутсорсеру для того, чтобы она была заинтересована в успехе выполняемых ей функций.

Однако такое распространение аутсорсинговых услуг в США, Японии и Европейских странах, и успешные примеры крупнейших компаний, не говорят о повсеместном его использовании.

Развитие аутсорсинговых услуг на сегодняшний день в Российской Федерации не достигло уровня западных стран. Первыми, кто стал предоставлять такие услуги стали частные охранные предприятия (ЧОП). Основная идея передачи охраны фирм на аутсорсинг заключалась в том, что качественнее и профессиональнее можно защитить свою компанию воспользовавшись услугами специально подготовленных кадров, отобранных и обученных для этой работы, а не несколькими штатными охранниками.

Следующими, кто стал осваивать эту отрасль стали рекламные агентства. Отсутствие специалистов по рекламе и невозможность каждой компании в связи с этим нанять их в штат, позволило образовать специализированные рекламных предприятия, способные выполнять сложнейшие проекты качественно.

В 1998 г. началось развитие Рунета (русскоязычный сегмент Интернета), приведшего к созданию тысяч сайтов, их поддержанию и

продвижению. Уже почти 20 лет успешно функционируют такие хостинговые компании, как РТКомм.ру, masterhost и Utransit, предоставляющие свои аутсорсинговые услуги в сети Интернет<sup>45</sup>.

Однако примеров развития аутсорсинга в России не много. Причины этого представлены на рис. 4<sup>46</sup>.

На наш взгляд, наиболее значимой причиной отсутствия в Российской Федерации крупнейших компаний, передающих значительное число процессов на аутсорсинг, является низкая степень доверия к провайдерам услуг. История развития Российской Федерации и сформировавшийся менталитет демонстрирует, что русский человек склонен к тотальному контролю, в связи с этим сложно делегировать некоторые процессы сторонним организациям. Необходимо так же отметить такую проблему, как не проработанность законодательной базы в этой отрасли, а именно транспортно-логистической, например. На сегодняшний день нет закона, об обязательном лицензировании транспортно-логистических компаний, что приводит к некоторым фактам пропажи и порчи грузов<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Попов И.С., Березин В.В. Аутсорсинг как способ повышения эффективности бизнеса в современной экономике // Вестник академии. 2012. №4. С. 116-117.

<sup>46</sup> Фефелов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций // Концепт. 2015. № 05. С. 71-75.

<sup>47</sup> Белозерцева Н.П. Структура и особенности современного рынка грузоперевозок // Вестник ВГУЭС. 2012. №1. С.64-73.



**Рисунок 4. Факторы, препятствующие распространению аутсорсинга в России**

Таким образом, развитие аутсорсинга в зарубежных странах уже преодолело в своей истории несколько этапов, компании-мировые лидеры передают свои услуги на аутсорсинг и получают от этого прибыль. В Российской Федерации таких примеров пока нет, и для внедрения аутсорсинга своих бизнес-процессов необходимо проводить глубокий анализ. Несмотря на то, что авторы многих исследований отмечают существенный рост числа аутсорсинговых услуг и обращения к ним. Некоторые из них<sup>48</sup> устанавливают, что:

- Лишь 1/3 всех компаний, обратившихся к аутсорсингу, действительно достигают цели;
- Более 50% компаний каждый год меняют компаний-аутсорсеров или условия их сотрудничества;

<sup>48</sup> Луцкая Н.В. Аутсорсинг: уровни предоставляемых услуг и модели взаимодействия сторон // Компетентность . 2016. №2 (133). С. 30-36.

- Более 20% компаний не удовлетворено результатами аутсорсинга;
- Более половины поставщиков услуг не заинтересованы в повышении качества конкурентоспособности продукта.

На наш взгляд, такая неоптимистичная мировая статистика свидетельствует о неправильном выборе функций, передаваемых на аутсорсинг и неэффективности принятого решения по выбору поставщика такой услуги.

В литературе существует различная классификация форм и видов аутсорсинга. Так, в статье Гильмияровой М.Р.<sup>49</sup> выделяются два вида аутсорсинга: полный или максимальный аутсорсинг и частичный или выборочный аутсорсинг.

При обращении к полному аутсорсингу целью является сокращение уровней управления, упрощение внутренних процессов и как следствие – сокращение затрат.

При применении частичного аутсорсинга фирма передает лишь часть своих бизнес-процессов и функций.

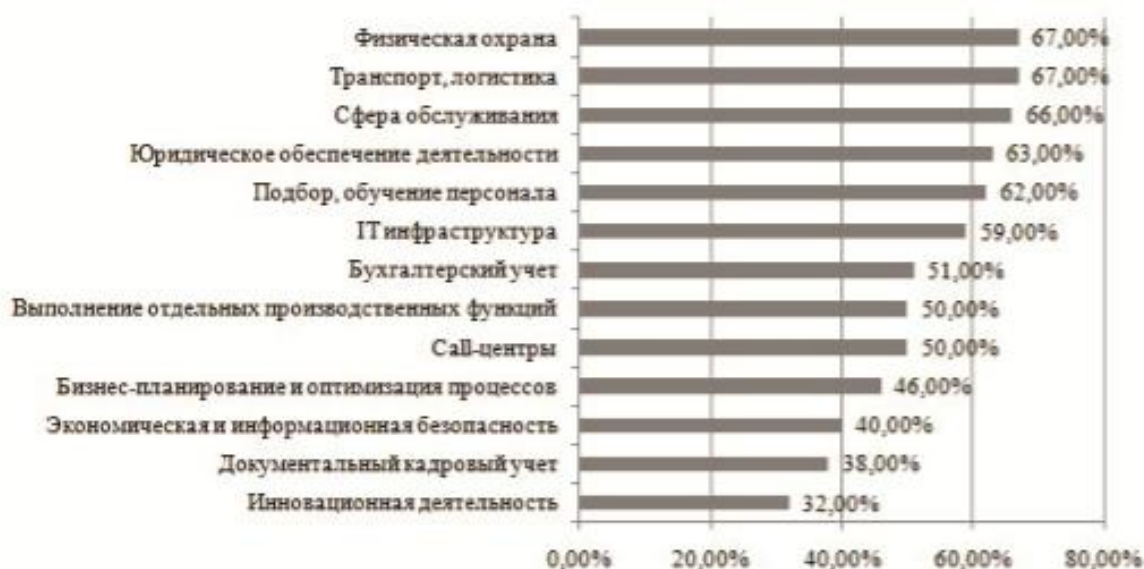
Кроме того, аутсорсинг подразделяется на долгосрочный (который осуществляется более 1 года), разовый аутсорсинг (одноразовое применение услуги) и сезонный (применение услуги обусловлено климатическими колебаниями).

В Российской Федерации было проведено исследование и выявлены наиболее популярные виды аутсорсинга, представленные на рисунке 5<sup>50</sup>. Из результатов исследования можно сделать вывод, что наиболее популярные услуги: физическая оборона, транспорт и логистика, и сфера обслуживания.

---

<sup>49</sup> Гильмиярова М. Р. Концептуально-понятийные основы развития аутсорсинга // Экономика, право и управление. 2015. №2. С. 3-12.

<sup>50</sup> Гильмиярова М. Р. Концептуально-понятийные основы развития аутсорсинга // Экономика, право и управление. 2015. №2. С. 3-12.



**Рисунок 5. Рейтинг популярности аутсорсинговых услуг в России**

Таким образом, зарубежная история аутсорсинга насчитывает уже довольно долгий период, как в теоретическом аспекте, так и в практическом применении. Однако отечественная практика применения аутсорсинговых услуг не столь разнообразна и обширна, хотя мировая практика демонстрирует множество успешных примеров такого взаимодействия фирм.

### **1.3 Типология аутсорсинга внешнеэкономической деятельности, алгоритм перехода фирмы на аутсорсинг и выбор компании-аутсорсера**

При осуществлении внешнеторговой деятельности, а именно «деятельности по осуществлению сделок в области внешней торговли товарами услугами, информацией и интеллектуальной собственностью»<sup>51</sup> перед участником ВЭД возникает множество задач.

Выполнение таких задач влечет за собой непроизводственные издержки участников ВЭД, а выполнение других – невозможно без знаний в специализированной области. В связи с этим для участников ВЭД существует перечень услуг, которые для них могут выполнить сторонние организации.

Все эти услуги условно можно разделить на четыре основные категории:

1. Услуги, связанные с заключением и финансово-правовым обслуживанием международных сделок, в том числе консультационного характера, услуги по переводу;
2. Логистические услуги, а именно транспортировка и хранение грузов;
3. Услуги, позволяющие соблюдать законодательство по фитосанитарному, санитарно-карантинному и ветеринарному надзору;
4. Таможенные услуги, необходимые для правомерного перемещения товаров через таможенную границу.

Одними из наиболее сложных видов услуг из данного перечня являются таможенные услуги. Так как участник ВЭД не может самостоятельно осуществить данные услуги, у него есть два пути их выполнения: инсорсинг – организация отдела и прием в штат специалистов,

<sup>51</sup> Федеральный закон от 08.12.2003 года N 164-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» [Электронный ресурс]: Справочно – правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) [Дата обращения: 07.05.2016].



способных квалифицированно выполнять данную функцию, и аутсорсинг – обращение к сторонней организации.

Классификация услуг в таможенной сфере представлена на рисунке 6<sup>52</sup>.



**Рисунок 6. Классификация услуг в таможенной сфере**

Наиболее спорными на сегодняшний день в литературе являются вопросы, связанные с передачей на аутсорсинг функций по таможенному оформлению и транспортно-логистические функции.

Одни авторы склонны полагать, что фирме следует обращаться к аутсорсингу представленных выше услуг для минимизации своих собственных издержек только на этапе зарождения фирмы<sup>53</sup>. Другие, склонны считать, что фирма может прибыльно функционировать без посредников на любом этапе своего развития<sup>54</sup>. Третьи утверждают, что выбор услуг посредников обладает рядом неоспоримых преимуществ<sup>55</sup>.

Как уже отмечалось в работе ранее, стратегически не продуманная передача некоторых функций компании на аутсорсинг может привести не к позитивным, а к негативным последствиям. В связи с этим, участнику внешнеэкономической деятельности необходимо решить следующие задачи:

1. Выяснить, какие из выполняемых компанией функций он может передать на аутсорсинг при этом, не подвергая ее существенным рискам;

<sup>52</sup> Федоренко Р.В. Возможности развития таможенного обслуживания на основе аутсорсинга // Известия УрГЭУ. 2014. №4(54). С.95-99.

<sup>53</sup> Федоренко Р.В. Логистизация таможенного обслуживания как фактор повышения эффективности работы участников ВЭД // Управленец. 2014. №4(50). С.64-67.

<sup>54</sup> Маслов С.А. Внешнеэкономическая деятельность без посредников: принципы работы и необходимые требования к участникам // Экономика и управление. 2015. №4. С.76-82.

<sup>55</sup> Попова Е.В., Вахняк А.Ю. Таможенный представитель и его роль при оказании посреднических услуги в международной торговле // Правозащитник. 2016. №2. С. 15-20.

2. Выбрав направление деятельности, которое могло бы быть передано на аутсорсинг – определиться с целесообразностью такой передачи, а именно, насколько это эффективно и с экономической точки зрения, и с управленческой;

3. Если такая передача эффективна – выбрать компанию-аутсорсера.

Анализируя деятельность участника внешнеэкономической деятельности и представленный выше перечень услуг, на наш взгляд, целесообразно передавать на аутсорсинг только функции, связанные с таможенным оформлением и транспортировкой товара. Так как они являются непрофильными для организаций и лишь сопутствуют осуществлению внешнеэкономической сделки.

Тем не менее, при внедрении аутсорсинга в компании следует помнить, что поспешное решение при переходе на аутсорсинг<sup>56</sup>, не подкрепленное сложнейшим анализом затрат и возможных рисков может отрицательно сказаться на предприятии.

---

<sup>56</sup> Сорокина Е.С. Алгоритм анализа показателей риска при отборе поставщиков аутсорсинга. – М.: Издательство «Научный консультант», 2015. – 448 с.

## **Глава 2. Таможенный аутсорсинг как способ минимизации издержек участников ВЭД: комплексный анализ нормативно-правовых аспектов и экономической целесообразности обращения к аутсорсингу услуг в таможенной сфере**

### **2.1 Нормативно-правовые основы применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации: объем полномочий и государственное регулирование деятельности таможенных представителей**

Таможенные представители в настоящее время являются одним из важнейших субъектов рынка таможенного-логистического аутсорсинга практически во всех странах с развитым международным торговым сотрудничеством. Субъекты внешнеэкономической деятельности доверяют таможенным представителям выполнение значительной доли таможенных формальностей.

Посреднические услуги развиваются уже на протяжении долгого времени. С развитием торговых отношений между странами, с введением пошлинного сбора на ввозимые товары, выяснилась необходимость в оказании помощи при заявлении сведений о перемещаемых товарах.

Единой даты не установлено, но уже в XVIII-XIX вв. появилась первая информация, которую можно соотнести с деятельностью таможенных представителей. Уже в эту эпоху документально начали подтверждаться полномочия лица, который был ответственен за таможенные операции.

Уже в СССР проводилась «регистрация участников внешнеэкономических связей, упорядоченное декларирование товаров, перемещаемых через госграницу СССР, закрепился порядок экспорта и импорта отдельных товаров общегосударственного значения и меры оперативного регулирования»<sup>57</sup>.

<sup>57</sup> Баландина Г.В., Воловик Н.П., Приходько С.В. Таможенно-тарифная политика и стимулирование инноваций в России. – М.: Издательство дом «Дело» РАНХ и ГС, 2012. – 228 с.

Историю становления условно можно разделить на несколько этапов<sup>58</sup>. Еще до 1993 года, до принятия ТК РФ, начинается первый этап, когда законодательно детально начинает регламентировать процедура таможенного оформления и устанавливаются общие принципы декларирования. В этот период Министерство внешнеэкономических связей СССР вводит реестр участников ВЭД. Начинается внедрение информационных технологий для обработки таможенной информации.

События этого этапа и способствовал формированию аутсорсинга в таможенной сфере, а именно появлению таможенных брокеров. Взаимоотношения брокера и участника ВЭД, как и сейчас, выстраивались на договорной основе. Отличительная особенность таможенных брокеров этого периода – они действовали на основании выдаваемого им свидетельства, которое было двухуровневое. Специалисты с аттестатом первого уровня осуществляли деятельность в течение 3 лет и могли совершать более широкий круг формальностей, чем специалисты второго уровня, аттестат которым выдавался на два года.

Новая волна развития ВЭД началась после вступления в силу указа Президента, разрешавшего предприятиям, которые были зарегистрированы в РСФСР, осуществлять ВЭД, что существенно расширило круг посредников.

Следующий этап становления и развития таможенного аутсорсинга начинается с момента вступления в силу Таможенного кодекса РФ<sup>59</sup>, в котором институту таможенных брокеров отводилась целая глава. В этот период появилось первое законодательное закреплённое определение таможенного брокера в РФ. В Кодексе были установлены права и обязанности брокеров, условия и процедура получения лицензии.

Первый таможенный кодекс РФ был достаточно прогрессивным и структурированным, однако в нем существовало множество отсылочных норм к другим национальным актам. Например, Постановлением

<sup>58</sup> Попова Е.В., Вахняк А.Ю. Таможенный представитель и его роль при оказании посреднических услуги в международной торговле // Правозащитник. 2016. №2. С. 15-20.

<sup>59</sup> Таможенный кодекс РФ [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_624/) [Дата обращения: 12.03.2017]

Правительства от 17 июля 1996 года регламентировались основные вопросы деятельности таможенных брокеров, и раскрывалась подробнее процедура их лицензирования.

Одним из ключевых законодательных актов этого этапа стал так же Приказ ГТК РФ от 15.06.1998 N 392 (ред. от 25.06.2002) «Об утверждении Порядка лицензирования и контроля над деятельностью таможенного брокера со стороны таможенных органов». В данном нормативном акте детально излагался порядок лицензирования деятельности таможенных брокеров, механизм их взаимодействия с таможенными органами и основные документы

Следующий этап длится с 2003 по 1 июня 2010 года<sup>60</sup>. На протяжении этого этапа таможенное законодательство основывалось на Таможенном кодексе Российской Федерации<sup>61</sup>, в котором роль по таможенному аутсорсингу отводилась таможенным брокерам. В сферу их деятельности входили вопросы, связанные с таможенным оформлением товаров, в том числе связанные с определением классификационного кода товара по товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности, исчисление таможенной стоимости, заполнение граф грузовой таможенной декларации, а так же представление интересов декларанта в таможенных органах и многое другое.

Таможенные брокеры являлись российскими юридическими лицами. Что касается правовой основы их деятельности, ее составляли Таможенный кодекс Российской Федерации и Административный регламент по исполнению государственной функции по ведению реестра таможенных брокеров<sup>62</sup>, статус же подтверждался свидетельством о включении в реестр таможенных брокеров.

<sup>60</sup> Полухин И. В. Таможенный аутсорсинг на примере таможенного представителя // Управление инвестициями и инновациями. 2016. № 2. С. 69.

<sup>61</sup> Таможенный кодекс Российской Федерации от 28.05.2003 N 61 [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42438/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42438/) [Дата обращения: 15.03.2017]

<sup>62</sup> Приказ ФТС России от 10 октября 2007 г. № 1257 «Об утверждении Административного регламента по исполнению государственной функции по ведению реестра таможенных брокеров». [Электронный ресурс]: Альта-Софт // <http://www.alt.ru/tamdoc/07pr1257/> [Дата обращения: 20.03.2017]

Четвертый этап связан с образованием Таможенного союза Российской Федерации, республики Беларусь и республики Казахстан и принятием Таможенного кодекса таможенного союза<sup>63</sup> 1 июня 2010 года. Таможенным кодексом таможенного союза было введено новое понятие «таможенный представитель». В соответствии с законодательством таможенным представителем является юридическое лицо одного из государств-членов таможенного союза, отвечающее условиям включения в реестр таможенных представителей<sup>64</sup>.

Правовую базу деятельности таможенных представителей составляют, таким образом, как региональное, так и национальное законодательство. Региональное законодательство представлено статьями Таможенного кодекса Таможенного союза, регламентирующими условия включения в реестр таможенных представителей<sup>65</sup>, основания для исключения из него<sup>66</sup>, права<sup>67</sup> и обязанности<sup>68</sup> таможенных представителей и их ответственность<sup>69</sup>.

На уровне национального законодательства в Российской Федерации выступают: Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О

<sup>63</sup> «Таможенный кодекс Таможенного союза» от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94890/44845da9fb5d577d93\\_b3fe91ff89698f2dba8325/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/44845da9fb5d577d93_b3fe91ff89698f2dba8325/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>64</sup> Реестр таможенных представителей России. [Электронный ресурс]: Официальный сайт Евразийской экономической комиссии // <http://www.tsouz.ru/pages/norma.aspx?IDCL=b4e323a7-4970-46a5-a104-423b6a0ab66b&hide=1> [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>65</sup> Ст. 13 «Таможенного кодекса Таможенного союза» от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94890/53b4ab92e6e6e68b848b8fa28c550587433f241b/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/53b4ab92e6e6e68b848b8fa28c550587433f241b/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>66</sup> Ст. 14 «Таможенного кодекса Таможенного союза» от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94890/1bee85cdd4d7ae8d7c5b630c5a907551fdee0887/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/1bee85cdd4d7ae8d7c5b630c5a907551fdee0887/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>67</sup> Ст. 15 «Таможенного кодекса Таможенного союза» от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_94890/da8a1a6f7087e24e0543136958a852791ae0e763/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_94890/da8a1a6f7087e24e0543136958a852791ae0e763/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>68</sup> Ст. 16 «Таможенного кодекса Таможенного союза» от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94890/bb5779cf9a2f34d63f7bae96586c8f66ca996560/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/bb5779cf9a2f34d63f7bae96586c8f66ca996560/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>69</sup> Ст. 17 «Таможенного кодекса Таможенного союза» от 27.11.2009 N 1. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_94890/e0380ab7a77e62c38390c21165990ee79e471865/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_94890/e0380ab7a77e62c38390c21165990ee79e471865/) [Дата обращения: 20.03.2017]

таможенном регулировании в Российской Федерации»<sup>70</sup>, где статьями 54-65 уточняются положения Таможенного кодекса Таможенного союза и регламент Федеральной таможенной службы по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных представителей<sup>71</sup>.

Для включения в реестр таможенных представителей необходимо соблюдать установленные законодательством условия<sup>72</sup>:

1) в штате претендента на получение статуса таможенного представителя на момент подачи заявки должно находиться не менее двух работников, которые имеют документ, подтверждающий соответствие квалификационным требованиям;

2) должен быть заключен договор страхования риска гражданской ответственности юридического лица на сумму не менее 20 миллионов рублей;

3) должно быть предоставлено обеспечения уплаты таможенных пошлин и налогов на сумму в размере не менее чем 1 миллион евро;

4) юридическое лицо должно являться казенным предприятием, организацией или государственным унитарным предприятием, в виде научных организаций, образовательных организаций высшего образования, организаций дополнительного профессионального образования, медицинских организаций, печатных изданий, информационно-вычислительных центров;

5) у юридического лица должна отсутствовать невыполненная обязанность по уплате административного штрафа;

<sup>70</sup> Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=CMB;n=18111#0> [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>71</sup> Приказ ФТС России от 3 октября 2011 г. № 2012 «Об утверждении Административного регламента Федеральной таможенной службы по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных представителей». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122306/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122306/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>72</sup> Ст. 34 Федерального закона от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_107181/b5d2dc26a75ac8220ffc07731f81213fd70fa1e8/#dst21](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107181/b5d2dc26a75ac8220ffc07731f81213fd70fa1e8/#dst21) [Дата обращения: 20.03.2017]

б) у юридического лица должна отсутствовать задолженность по уплате таможенных платежей в размере 500 000 рублей и более.

Заключительным на сегодняшний день можно назвать пятый этап, который начнется со вступления в силу Таможенного кодекса ЕАЭС. Рассмотрев проект таможенного кодекса, можно сделать вывод, что деятельность таможенных представителей от принятия нового законодательного акта претерпеть значительных изменений не будет. Однако у таможенных представителей появилось несколько новых обязанностей. Так в статье 403 Проекта таможенного кодекса ЕАЭС<sup>73</sup> установлено:

1. «В обязанности таможенного представителя не входят соблюдение условий использования товаров в соответствии с таможенными процедурами и соблюдение иных обязанностей, которые в соответствии с международными договорами и актами в сфере таможенного регулирования возлагаются только на представляемых им лиц.

2. При совершении таможенных операций таможенный представитель несет солидарную обязанность по уплате таможенных пошлин, налогов, специальных, антидемпинговых, компенсационных пошлин с плательщиком таможенных пошлин, налогов, специальных, антидемпинговых, компенсационных пошлин в полном размере подлежащей исполнению обязанности по уплате таможенных пошлин, налогов, специальных, антидемпинговых, компенсационных пошлин, за исключением случаев, когда исполнение такой обязанности связано:

а. с несоблюдением условий использования товаров в соответствии с таможенной процедурой, под которую помещены товары;

б. с изменением сроков уплаты таможенных пошлин, налогов; 805

с. с совершением действий в нарушение целей и условий предоставления льгот и (или) ограничений по пользованию и (или)

<sup>73</sup> Решение Евразийской экономической комиссии №233 О проекте договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза. [Электронный ресурс]: Правовой портал Евразийского экономического союза // <http://www.eurasiancommission.org/docs/Download.aspx?IsDlg=0&print=1&ID=5956> [Дата обращения: 20.03.2017]



распоряжению товарами, помещенными под таможенную процедуру с предоставлением льгот по уплате ввозных таможенных пошлин, налогов, сопряженных с ограничениями по пользованию и (или) распоряжению этими товарами. А также в нарушение иных условий, исполнение которых после выпуска товаров является обязательным условием предоставления льгот по уплате таможенных пошлин, налогов».

Таким образом, законодательная база, регулирующая деятельность таможенных представителей существенно изменялась с начала формирования этого института. На данный период времени можно отметить, что она является, на наш взгляд, достаточно полной и систематизированной, что позволяет таможенным представителям беспрепятственно осуществлять свою деятельность.

## **2.2 Практические аспекты применения таможенного аутсорсинга в Российской Федерации: спектр и профессиональная специфика оказываемых услуг; объем, структура и тенденции развития российского рынка услуг по таможенному оформлению**

Говоря о деятельности таможенного представителя, необходимо понимать, что таможенный представитель, прежде всего – юридическое лицо, которое занимается предпринимательской деятельностью в сфере таможенного дела. Таким образом, несмотря на важную миссию, которая отводится таможенным представителям, у них преобладают экономические интересы, а именно получение прибыли на постоянной основе.

Проанализировав законодательство Таможенного союза и Российской Федерации, а так же дополнительную литературу<sup>74</sup>, можно выявить четыре основных вида услуг<sup>75</sup>: электронное декларирование, работа с транспортными документами, работа с документацией и прочие услуги.

К первой категории услуг можно отнести услуги по электронному декларированию:

- заполнение основного и добавочных листов листа декларации на товары (ДТ);
- оформление формы корректировки декларации на товары (КДТ) и корректировка ДТ при необходимости;
- заполнение карточки учета транспортного средства (КУТС, ПСМ, ПТС).

К работе с транспортными документами относят:

- заполнение товарно-транспортной накладной (ТТН);
- заполнение книжки МДП (CARNET TIR);
- заполнение транзитной декларации (ТД).

<sup>74</sup> Щукина З.Н. совершенствование деятельности таможенного представителя на рынке таможенных услуг // Международный научный журнал «Символ науки». 2016. №1. С.230.

<sup>75</sup> Арабян М.С., Попова Е.В. Таможенный представитель и его место в системе аутсорсинга таможенных услуг // Таможенное дело. 2015. №2. С.3-5.

Работа с документацией может включать в себя:

- подготовку пакета документов для совершения таможенных операций;
- оформление писем, заявлений;
- подготовку пакета документов для оформления сертификата происхождения товара;
- представление интересов участника ВЭД при отборе проб и образцов товаров, таможенном осмотре и досмотре.

К прочим услугам относится:

- оплата таможенных платежей за декларанта;
- консультирование по вопросам внешнеэкономической деятельности;
- заполнение статистической формы при отправке товаров из России в Беларусь и Казахстан;
- оформление принятия товаров на хранение и выдачи (ДО-1/ ДО-2).

Таким образом, выполнение представленных выше услуг таможенными представителями происходит на возмездной договорной основе за причитающееся им вознаграждение.

На наш взгляд, можно выделить следующие основные причины обращения к таможенным представителям<sup>76</sup>:

Первой и главной причиной является то, что деятельность по соблюдению таможенной формальностей является не основной экономической деятельности любого предприятия, занимающегося экспортно-импортными поставками, а сопутствующей.

Во-вторых, такая деятельность не приносит доходы (кроме таможенных представителей), а только влечет расход.

Третья причина заключается в том, что деятельность в сфере

---

<sup>76</sup> Табаков А.В. Некоторые аспекты неформальных отношений таможенных органов и таможенных представителей // Петербургский Экономический журнал. 2014. № 4. С. 98-99.

таможенного дела весьма специфична и сложна, так как основывается на множестве законодательных актов и лежит на стыке юридических и экономических наук, что вызывает трудности у непрофессионалов.

Кроме того, эффективность и экономическая целесообразность (прибыльность или, по меньшей мере, безубыточность) указанной деятельности достижима исключительно при условии специализации в области таможенного дела и наличия необходимых материально-технических, информационных и кадровых ресурсов.

В-пятых, таможенная очистка в Российской Федерации является высоко рискованной процедурой, так как за неправильное оформление таможенной документации влечет за собой административные правонарушения и личную ответственность декларанта.

Более того, дополнительные издержки при самостоятельном оформлении могут быть так же связаны с возникновением расходов в ходе таможенного оформления (в частности, расходы по хранению товаров на складах временного хранения).

Изложенные обстоятельства проясняют, почему основная масса участников внешнеэкономической деятельности, как правило, предпочитает пользоваться услугами таможенных представителей для осуществления таможенного оформления.

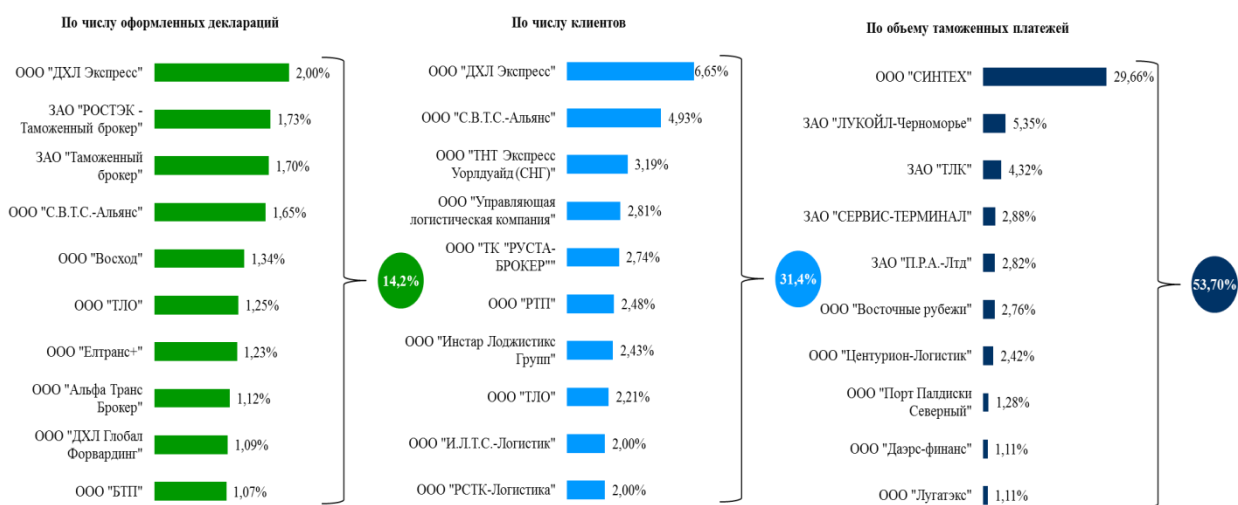
На 1 января 2016 года в Российской Федерации существует 464 таможенных представителя, включенных в реестр таможенных представителей<sup>77</sup>.

По данным таможенной статистики в январе-апреле 2016 года таможенными представителями было оформлено более 46% (500 000) деклараций на товары, от общего объема деклараций на товары, более того на них приходится более 74% всего объема таможенных платежей, поступающих в государственный бюджет.

<sup>77</sup> Реестр таможенных представителей России. [Электронный ресурс]: Официальный сайт Евразийской экономической комиссии // <http://www.tsouz.ru/pages/norma.aspx?IDCL=b4e323a7-4970-46a5-a104-423b6a0ab66b&hide=1> [Дата обращения: 30.03.2017]

На российском рынке таможенных представителей существуют и свои лидеры. Оценка их деятельности происходит по трем основным критериям (см. рис.7)<sup>78</sup>:

- По числу оформленных деклараций;
- По числу клиентов;
- По объему таможенных платежей, перечисленных в федеральный бюджет.



**Рисунок 7. Лидеры среди Таможенных представителей на российском рынке**

По первому критерию выделяются такие лидеры, как: ООО «ДХЛ Экспресс» – 2%, ЗАО «РОСТЭК-Таможенный брокер» – 1,73% и ЗАО «Таможенный брокер» – 1,7%, важно отметить, что доля каждого таможенного представителя при этом не больше 2%.

Что касается второго критерия, что доля рынка каждого таможенного представителя небольшая, однако лидером является ООО «ДХЛ Экспресс» и на его долю приходится 6,65% клиентов. На втором месте ООО «С.В.Т.С.

<sup>78</sup> Обзор рынка таможенных представителей России в 2016 году. [Электронный ресурс]: Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» // <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/35153-obzor-rynka-tamozhennyh-predstaviteley-rossii-v-2016-godu.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

Альянс» с 4,93% и третье место – ООО «ТНТ Экспресс Уорлдуайд (СНГ) (3,19%)<sup>79</sup>.

Совсем другая ситуация наблюдается при сравнении таможенных представителей по объему таможенных платежей, поступающих в бюджет. Прежде всего, это связано с тем, что значительную долю поступлений приносят экспортные пошлины с углеводородных товаров и таможенные представители, занимающиеся таможенным оформлением таких товаров, выигрывают по этим показателям. Таким образом, на долю ООО «СИНТЕХ» – таможенного представителя, таких крупных компаний как ПАО «НК-Роснефть» и ПАО «ТНК-ВР Холдинг» (поставки нефти, нефтепродуктов и газа) приходится чуть менее 30% всего объема таможенных платежей. Тройку замкнули ЗАО «Лукойл-Черноморье» – 5,39% и ЗАО «ТЛК» – 4,32%<sup>80</sup>.

При этом на рынке сохраняется высокий уровень конкуренции. Кроме того, экономический кризис, падение объемов внешней торговли, санкции и девальвация рубля привели к сокращению числа компаний, которые участвуют во внешнеэкономической деятельности, в связи с этим, между компаниями обостряется борьба за клиента. Вместе с тем, некоторые компании, перешли от количества к качеству и специализируются на оформлении небольшого числа фирм, которые часто осуществляют внешнеторговые операции (см.рис. 8)<sup>81</sup>. Бесспорным лидером среди них стало ООО «Порт Палдиски Северный» - в среднем за 4 месяца на одного клиента компании было зарегистрировано 1400 деклараций. Северный порт Палдиски – это частный порт, который предлагает услуги таможенного

<sup>79</sup> Обзор рынка таможенных представителей России в 2016 году. [Электронный ресурс]: Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» // <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/35153-obzor-rynka-tamozhennyh-ppredstaviteley-possii-v-2016-godu.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

<sup>80</sup> Обзор рынка таможенных представителей России в 2016 году. [Электронный ресурс]: Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» // <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/35153-obzor-rynka-tamozhennyh-ppredstaviteley-possii-v-2016-godu.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

<sup>81</sup> Обзор рынка таможенных представителей России в 2016 году. [Электронный ресурс]: Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» // <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/35153-obzor-rynka-tamozhennyh-ppredstaviteley-possii-v-2016-godu.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

оформления на российской границе, при этом значительную долю его поставок составляют машины и оборудование.



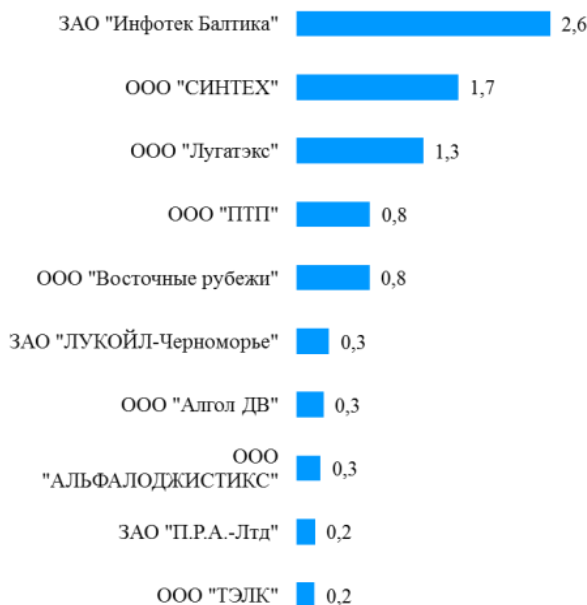
**Рисунок 8. Лидеры рынка таможенных представителей в январе-апреле 2016г. по количеству деклараций, приходящихся на одного клиента**

На второй строчке ООО «Флор-Авиа» - в среднем каждый клиент компании за 4 месяца оформлял 530 деклараций на товары. Компания специализируется на оформлении грузов, перевозимых в авиасообщении, и её ключевыми клиентами являются российские авиакомпании – Аврора, Суперджет, Аэрофлот и Нордавиа. Третье место заняла ООО «Центурион-Логистик», которое также участвует в оформлении авиа грузов.

Отдельные брокеры специализируются на таможенном оформлении дорогостоящих товарных партий с большим объемом перечисляемых таможенных платежей (см. рис. 9)<sup>82</sup>. В лидеры здесь выбились компании, которые занимаются оформлением углеводородов. Так, на первом месте находится ЗАО «Инфотэк Балтика» - перечисления в бюджет в среднем по

<sup>82</sup> Обзор рынка таможенных представителей России в 2016 году. [Электронный ресурс]: Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» // <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/35153-obzor-rynka-tamozhennyh-predstaviteley-rossii-v-2016-godu.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

каждой декларации составляют 2,6 млн. долларов. На втором и третьем месте находятся ООО «СИНТЕХ» - 1,7 млн. долларов и ООО «Лугатэкс» - 1,3 млн. долларов.



**Рисунок 9. Лидеры рынка таможенных представителей в январе-апреле 2016г. по стоимости таможенных платежей, приходящихся на одну декларацию (млн. долл. за декларацию)**

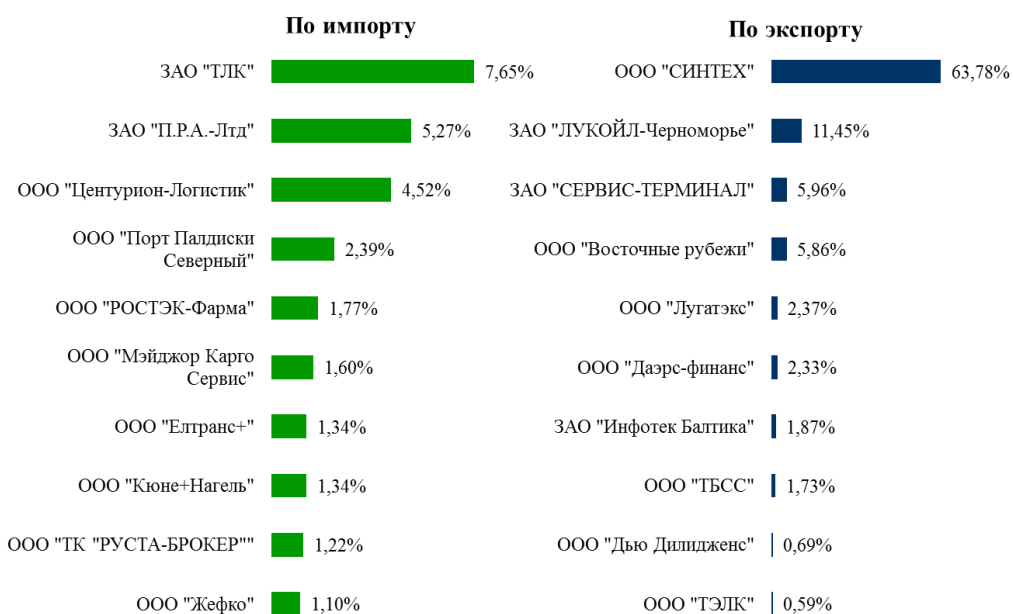
Большинство таможенных представителей России занимаются оформлением импортных грузов – у 86% компаний больше половины оформленных деклараций приходится на импорт. Количество клиентов – импортеров также заметно выше – почти 20 тысяч компаний (72% от общего числа клиентов)<sup>83</sup>. Это обусловлено структурой внешней торговли – поставками ресурсов, на которые и приходится львиная доля всего российского экспорта, занимается относительно небольшой список крупных компаний, в то время как число импортеров намного выше. При этом некоторые таможенные представители, специализируются именно на импорте товаров, несмотря на то, что предоставляют широкий спектр услуг таможенного оформления. Свыше 90% всего объема оформления

<sup>83</sup> Обзор рынка таможенных представителей России в 2016 году. [Электронный ресурс]: Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» // <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/35153-obzor-rynka-tamozhennyh-predstaviteley-rossii-v-2016-godu.html> [Дата обращения: 30.03.2017]



приходится на импорт у таких компаний как ООО «Тектум», ООО «Бадис», ООО «РОСТЭК-Фарма», ООО «Транс-Бизнес Брокер» и другие.

Как уже было отмечено, почти 75% всех таможенных платежей, которые поступают в федеральный бюджет, обеспечивают компании – клиенты таможенных представителей, и здесь также есть свои лидеры (см. рис. 10)<sup>84</sup>. Больше всего экспортных платежей поступает от брокеров, специализирующихся на оформлении углеводородов – ООО «СИНТЕХ», ЗАО «Лукойл-Черноморье», ЗАО «СЕРВИС-ТЕРМИНАЛ», клиентами которого являются ООО «Газпром нефть», ОАО «Славнефть-ЯНОС», а также предприятия машиностроительной отрасли. Лидером по уплате таможенных платежей по импорту является ЗАО «ТЛК», ЗАО «П.Р.А.-Лтд» и ООО «Центурион-Логистик».



**Рисунок 10. Лидеры рынка таможенных представителей по объему таможенных платежей, перечисленных их клиентами по импорту и экспорту в январе-апреле 2016 (%)**

Итак, для участников внешнеэкономической деятельности, которые для перемещения товаров через таможенную границу прибегают к услугам

<sup>84</sup> Обзор рынка таможенных представителей России в 2016 году. [Электронный ресурс]: Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» // <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/35153-obzork-rynka-tamozhennyh-predstaviteley-rossii-v-2016-godu.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

таможенных представителей, их деятельность по своей экономической сути выступает аутсорсингом. То есть, они передают непрофильные бизнес-процессы, которые связаны с выполнением таможенных формальностей, квалифицированному специалисту из сторонней организации, которая специализируется в области таможенного дела и имеет право совершать такие таможенные операции.

Любой аутсорсинг предполагает повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности. В процессе использования услуг таможенных представителей, участник внешнеэкономической деятельности так же планирует снижение издержек за счет перераспределения организационных, материальных, финансовых и трудовых ресурсов<sup>85</sup>.

Таким образом, суть состоит в том, что чаще всего участники ВЭД не являются специалистами в области таможенного дела, что приводит к высокому уровню риска и возможности появления издержек при самостоятельном выполнении ими таможенных операций. Однако в случае обращения к таможенным представителям появляются дополнительные возможности сконцентрировать ресурсы организации на профильных направлениях предпринимательской деятельности, что может способствовать привлечению прибыли.

---

<sup>85</sup> Табаков А.В. территориальные пределы деятельности таможенных представителей в Таможенном союзе Евразийского экономического сообщества // Ученые записки СПб филиала РТА. 2013. № 1 С. 46.

### **2.3 Сравнительный анализ конкурентных преимуществ компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги по таможенному оформлению, в Томской области**

На территории Томской области существует множество предприятий, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, по данным Томской торгово-промышленной палаты, более 440<sup>86</sup>.

Каждому из данных предприятий, на том или ином этапе своего развития необходимо было выбрать способ взаимодействия с таможенными органами, а именно с помощью инсорсинга, то есть, наняв в штат специалиста по ВЭД или аутсорсинга, обратившись к таможенному представителю.

На сегодняшний день в реестре таможенных представителей<sup>87</sup>, опубликованном на официальном портале Федеральной таможенной службы, указано, что на территории Томска свою деятельность осуществляют три<sup>88</sup> таможенных представителя: ООО «МЕРИДИАН»<sup>89</sup>, DHL<sup>90</sup> и «ВЭД Лидер»<sup>91</sup>.

Рассматривая конкурентные преимущества компаний, работающих в сфере таможенного оформления, можно обратить внимание на ценовую политику.

Мы провели анализ конкурентоспособности фирм по цене за предоставляемые ими услуги, на основе данных руководителей компаний.

В компании ООО «Меридиан» цена за оформление таможенной

<sup>86</sup> Центр развития внешнеэкономической деятельности. [Электронный ресурс]: Томская торгово-промышленная палата // <http://tomsktpp.ru/center-development-foreign-economic-activity/> [Дата обращения: 30.03.2017]

<sup>87</sup> Реестр таможенных представителей России. [Электронный ресурс]: Официальный сайт Евразийской экономической комиссии // <http://www.tsouz.ru/pages/norma.aspx?IDCL=b4e323a7-4970-46a5-a104-423b6a0ab66b&hide=1> [Дата обращения: 30.03.2017]

<sup>88</sup> Рейтинг таможенных представителей. [Электронный ресурс]: ВЭД-Сервис // <http://ved-services.com/Map/Organizations-rating/Russia/Tomsk-region/Customs-representative> [Дата обращения: 30.03.2017]

<sup>89</sup> Официальный сайт таможенного представителя меридиан в Томске. [Электронный ресурс]: Меридиан // <http://meridian-customs.com/uslugi/tamozhennoe-oformlenie/> [Дата обращения: 30.03.2017]

<sup>90</sup> Официальный сайт таможенного представителя DHL International. [Электронный ресурс]: DHL International // <http://www.dhl.ru/ru.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

<sup>91</sup> Официальный сайт таможенного представителя ВЭД Лидер [Электронный ресурс]: вэд-лидер.рф // <http://www.xn----ctbgbfqu7b6g.xn--p1ai/> [Дата обращения: 30.03.2017]

декларации и сопутствующий документации складывается из нескольких компонентов:

- оформление основного листа ДТ (вывозимые товары 4300 рублей, ввозимые 6000 рублей при таможенной стоимости до 1 миллиона рублей, стоимостью 1-5 миллионов рублей 8500 и так далее);
- оформление добавочного листа декларации (вывозимые товары – 1800, ввозимые 2800 рублей при таможенной стоимости 1-5 миллионов рублей, 5-10 миллионов рублей 3800 рублей и так далее);
- оформление ДТС-1 1200 рублей, добавочного листа – 400 рублей;
- ДТС-2 2000 рублей, добавочного листа – 500 рублей;
- оформление КТС – 1500 рублей;
- оформление ДО 1 – 1200 рублей;
- оформление книжки МДП – 2000 рублей;
- оформление CRM/ТТН – 1000;
- оформление статистической формы учета перемещения товаров (в рамках АврАзЭС) – 1500 рублей;
- составление прочих сопроводительных документов – 700 рублей за штуку;
- определение кода ТН ВЭД – 550 рублей;
- расчет таможенных платежей – 500 рублей;
- передача документов в электронном виде с применением программных средств Альта-Софт.

Таким образом, стоимость каждой услуги по таможенному оформлению может варьироваться в зависимости от видов товара, количества кодов ТН ВЭД, страны назначения и так далее. Кроме того, цены указаны без учета НДС<sup>92</sup>.

<sup>92</sup> Официальный сайт таможенного представителя меридиан в Томске. [Электронный ресурс]: Меридиан // <http://meridian-customs.com/uslugi/tamozhennoe-oformlenie/> [Дата обращения: 30.03.2017]

Что касается сети DHL<sup>93</sup>, стоимость и услуг по таможенному оформлению и терминальной обработке грузов, прежде всего, зависит от того, перевозится товар по сети DHL Worldwide Express Network или же с помощью другой транспортной компании.

Так, за услуги по таможенному декларированию по процедуре экспорта или выпуска для внутреннего потребления с заполнением первого листа ДТ при перевозке компанией DHL необходимо заплатить 9 700 рублей, в противном случае – 11 600 рублей.

Услуги по таможенному оформлению при других таможенных процедурах в первом случае обойдутся в 11 700 рублей, а во втором – 14 300 рублей.

При этом заполнение добавочного листа обойдется в 1560 рублей.

Декларирование корректировки таможенной стоимости КТС обойдется компаниям 1340 рублей.

В то время как в компании «ВЭД Лидер» стоимость оформления таможенной декларации включает в себя как оформление непосредственно ДТ и добавочных листов, в том числе нахождение кодов ТН ВЭД, исчисление таможенных платежей, оформление ДТС-1, ДТС-2, КТС и передачу документов в таможенные органы. Такая комплексная услуга позволяет клиенту знать точную цену за предоставляемую ему услугу в не зависимости от ассортимента товаров и прочих условий и обойдется в 8 000 рублей. Несомненным конкурентным преимуществом компании так же является доставка всех документов из таможни «прямо в руки» директору, что минимизирует транспортные расходы.

Таким образом, на мой взгляд, наиболее выгодной для участников внешнеэкономической деятельности на территории города Томска компанией - таможенным представителем является «ВЭД Лидер», так как предоставляет комплекс услуг за фиксированную цену, которая выгодно отличается от конкурентов.

<sup>93</sup> Официальный сайт таможенного представителя DHL International. [Электронный ресурс]: DHL International // <http://www.dhl.ru/ru.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

## 2.4 Расчет эффективности применения таможенного аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области

Рассмотрим затраты, возникающие у компании-участника ВЭД, возникающие в случае принятия в штат специалиста по ВЭД (см. табл. 1)<sup>94</sup>. Цены указаны на основании информации, предоставленной компанией «ВЭД Лидер».

**Таблица 1. Затраты, возникающие у компании при приеме в штат специалиста по ВЭД**

Разовые затраты		Ежемесячные затраты	
Наименование	Сумма	Наименование	Сумма
Оборудование офиса	57 500 рублей	Заработная плата специалиста по ВЭД + ФОТ	32 500 рублей
Установка программного обеспечения Специалиста по ВЭД	5 000 рублей	Обслуживание программного обеспечения специалиста по ВЭД	5 000 рублей
Программное обеспечение Microsoft	10 000	Канцелярия	2 000 рублей
		Телефонная связь	2 000 рублей
		Интернет	1 500 рублей
		Поездки в таможенную (в зависимости от количества деклараций)	6 000 рублей
		Содержание расчетного	100\$ =

<sup>94</sup> Пономарев Е. Оценка целесообразности использования аутсорсинга при выполнении определенных операций по внешнеэкономической деятельности // Logistics. 2016. №8. С.48-52.

		счета	5 900 рублей
		Вода, кофе	1 000 рублей
		Экспресс-почта (2 раза в месяц)	1 000 рублей
		Прочие расходы	3 000 рублей

Рассмотрим разовые затраты:

1. Оборудование офиса включает в себя подготовку рабочего места и необходимого для специалиста по ВЭД оборудования, а именно: рабочий стол ( $\approx 5000$  рублей), стул ( $\approx 7000$  рублей), компьютер ( $\approx 30\,000$  рублей), принтер-сканер-копир ( $\approx 7000$  рублей), шкаф для хранения документов ( $\approx 5000$  рублей), телефон стационарный ( $\approx 1500$  рублей), лампу ( $\approx 2000$  рублей). Таким образом, средняя сумма для оснащения такого рабочего места в городе Томске составляет около 57 500 рублей на начало 2017 года.

2. Установка программного обеспечения подразумевает установку таких программ<sup>95</sup>, как ВЭД-инфо (1550 рублей регистрация и продление ежемесячно), ВЭД-декларант (1700 рублей регистрация и продление ежемесячно), ВЭД-контроль (1750 рублей регистрация и продление ежемесячно). Основным производителем такого программного обеспечения является Альта-Софт и стоимость – 5000 рублей.

Программа ВЭД-инфо содержит информацию об актуальной нормативно-правовой базе в сфере таможенного дела, которая необходимо для проведения внешнеэкономических операций. Несомненным преимуществом программного обеспечения является то, что в ней отражаются все вступившие в силу изменения в законодательстве.

<sup>95</sup> Официальный сайт таможенного представителя ВЭД Лидер [Электронный ресурс]: вэд-лидер.рф // <http://www.xn----ctbgbfqu7b6g.xn--p1ai/> [Дата обращения: 30.03.2017]

«ВЭД-Декларант» представляет собой пакет документов, которые необходимы для оформления и представления в таможенные органы в случае перемещения товара через таможенную границу Таможенного союза в электронном и печатном виде.

Программа «ВЭД-Контроль» необходима для выполнения проверки заполнения ДТ, ДТС, КТС и описи документов. Данная программа позволяет избежать ошибок при подаче документов в таможенные органы, так как она осуществляет проверку и формирует протокол ошибок с комментариями и ссылками на нормативные документы.

3. Программное обеспечение Microsoft включает Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint. Данные программы крайне важны, так как на их основе ведется основная документация по ВЭД, стоимость – 10 000 рублей.

Что же касается ежемесячных затрат, к ним относятся:

1. Выплата заработной платы специалисту по ВЭД<sup>96</sup>. Средняя заработная плата такого специалиста в Томске составляет 25 000 рублей. Тем не менее следует учитывать, что помимо выплаты заработной платы у компании существуют следующие затраты, см. таб.2:

**Таблица 2. Расчет затрат компании на выплату заработной платы специалисту по ВЭД**

Наименование операции	Дебет	Кредит	Сумма
Начислена заработная плата	20	70	25 000 рублей
Начислен НДФЛ (13%)	70	68 <sub>ндфл</sub>	3 250 рублей
Начислены взносы в ПФ (22%)	20	69	5 500 рублей
Начислены взносы в ФОМС (5,1%)	20	69	1 275 рублей
Начислены взносы в ФСС (2,9%)	20	69	725 рублей
<b>Затраты</b>			<b>32 500 рублей</b>

<sup>96</sup> Официальный сайт таможенного представителя ВЭД Лидер [Электронный ресурс]: вэд-лидер.рф // <http://www.xn----ctbgbfqu7b6g.xn--p1ai/> [Дата обращения: 30.03.2017]



Таким образом, компания несет затраты в сумме 32 500 рублей на выплату заработной платы специалисту по ВЭД<sup>97</sup>.

2. Обслуживание программного обеспечения представляет собой ежемесячный взнос за программы ВЭД-инфо (1550 рублей ежемесячно), ВЭД-декларант (1700 ежемесячно), ВЭД-контроль (1750 ежемесячно), таким образом – 5 000 в месяц.

3. Затраты на канцелярию так же крайне важны, так как бумага, на которой оформляются декларации и другие документы является крайне расходным материалом, кроме того, ручки, карандаши, степлер, скобы для степлера и другие – около 2 000 в месяц.

4. Телефонная связь и Интернет необходимы как для совершения звонков в таможенные органы, так и для общения с клиентами, так как чаще всего это междугородние или международные звонки, стоимость составляет около 2 000 рублей, затраты на интернет зависят от провайдера, около 1 500 рублей.

5. Поездки в таможню могут совершаться специалистом по ВЭД как на личном транспорте, тогда компания возмещает стоимость бензина и амортизацию, около 6 000 рублей в месяц. Существует возможность арендовать транспорт и водителя, однако данная операция обойдется компании дороже. Или же поездки могут совершаться на муниципальном транспорте, что существенно дешевле, однако занимает больше времени и снижает эффективность сотрудника, около 1000 рублей.

6. Фирмы так же чаще всего несут затраты и на предоставление работнику кофе, воды, что составляет около 1 000 рублей в месяц.

7. Содержание расчетного счета для совершения операций в валюте обходится фирме примерно в 100\$, то есть около 5 900 рублей в месяц.

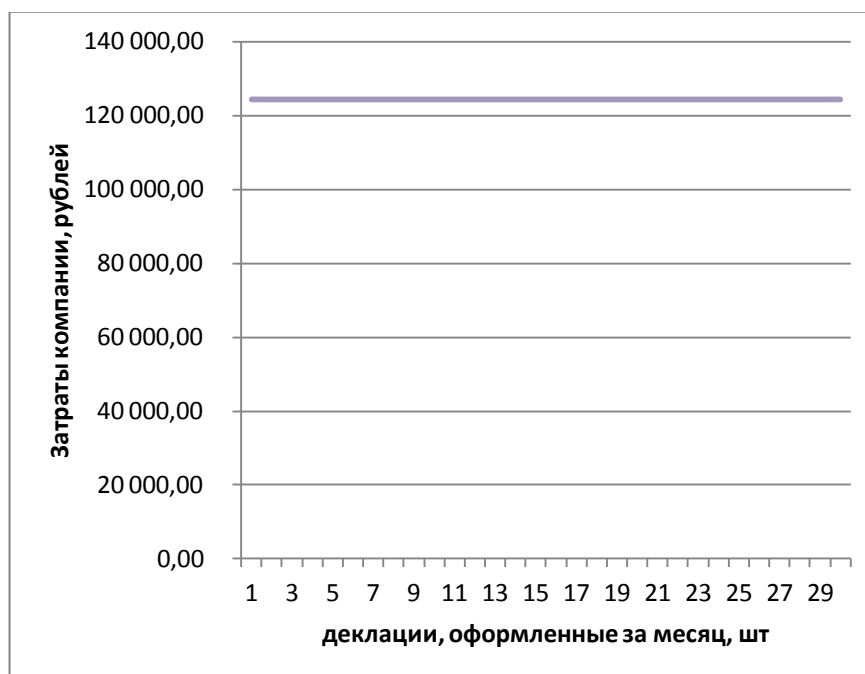
8. Экспресс-почта необходима для отправки документов компаниям-контрагентам, стоимость 2 отправок в месяц 1 000 рублей.

<sup>97</sup> Официальный сайт таможенного представителя ВЭД Лидер [Электронный ресурс]: [вэд-лидер.рф](http://www.xn----ctbgbfqu7b6g.xn--p1ai/) // <http://www.xn----ctbgbfqu7b6g.xn--p1ai/> [Дата обращения: 30.03.2017]

9. Следующие затраты зависят непосредственно от товара, перевозимого через границу, а именно, необходимость предоставления лицензий, сертификатов соответствия и прочих документов, которые могут быть необходимы, приблизительно это от 3 000 рублей в месяц, однако данные затраты учитывать не будем, так как они могут варьироваться.

Таким образом, обязательный первоначальный разовый взнос составит 72 500 рублей, а обязательные ежемесячные затраты 56 900 рублей. При этом не будем учитывать возможную оплату лицензий и прочих документов, так как за них будет компания платить и в случае обращения к таможенному представителю, оформление перевозочных документов<sup>98</sup>.

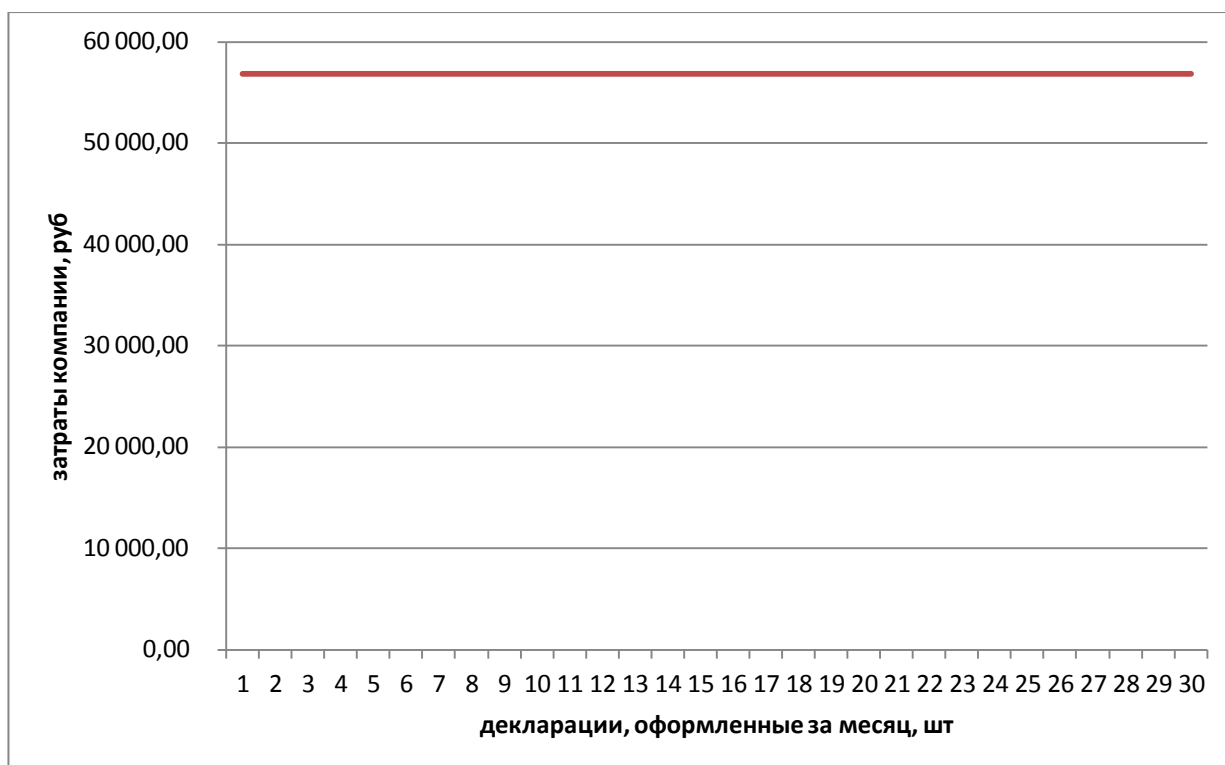
Таким образом, в первый месяц затраты компании на работу специалиста по ВЭД составят 124 400 рублей (см. рис. 11), а именно: обустройство рабочего места, программное обеспечение ВЭД, программное обеспечение Microsoft, выплата заработной платы, канцелярия, телефонная связь, Интернет, поездки в таможню, кофе, вода, расчетный счет, экспресс-почта.



**Рисунок 11. Затраты компании в первый месяц принятия в штат специалиста по ВЭД**

<sup>98</sup> Официальный сайт таможенного представителя ВЭД Лидер [Электронный ресурс]: <http://www.xn----ctgbfqu7b6g.xn--p1ai/> [Дата обращения: 30.03.2017]

В последующие месяцы затраты составят 56 900 рублей, то есть ежемесячные затраты, представленные в таблице 1, см.рис. 12.



**Рисунок 12. Затраты компании при принятии в штат специалиста по ВЭД**

Анализ затрат, которые несет компания при обращении к таможенному представителю осуществим на основе компании ВЭД Лидер<sup>99</sup>, так как оценили ее конкурентные ценовые преимущества.

Стоимость оформления таможенной декларации при аутсорсинге в данной компании составит 8 000 рублей за одну декларацию, кроме того, если компании необходимо оформить лицензии ее стоимость оценивается отдельно в зависимости от вида товара 5000 – 150 000, оформление перевозочных документов так же будет стоить около 3000 – 4000 рублей. Отдельно оплачивается и хранение товаров на складе.

Тем не менее, издержки по лицензированию, оформлению транспортных документов и хранению товаров на складе участник внешнеэкономической деятельности будет нести и в случае

<sup>99</sup> Официальный сайт таможенного представителя ВЭД Лидер [Электронный ресурс]: [вэд-лидер.рф](http://www.xn----ctbgbfqu7b6g.xn--p1ai/) // <http://www.xn----ctbgbfqu7b6g.xn--p1ai/> [Дата обращения: 30.03.2017]

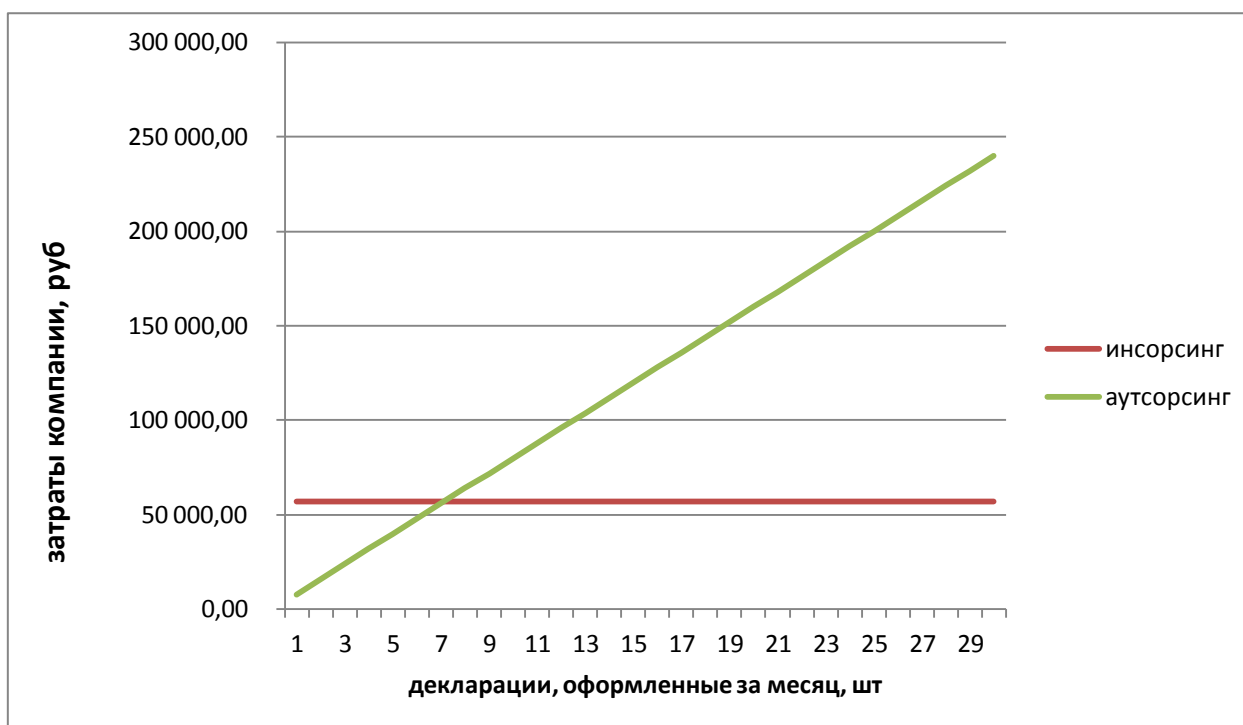
самостоятельного оформления товаров штатным специалистом (мы их не учитывали на графике), то есть участник ВЭД понесет издержки равные стоимости оформления декларации.

Таким образом, затраты компании при обращении к таможенному представителю будут представлять прямую зависимость количества деклараций, которые необходимо оформить компании в месяц и их стоимости, см. рис. 13.



**Рисунок 13. Затраты компании при обращении к таможенному представителю**

Таким образом, вычисление точки безубыточности участника внешнеэкономической деятельности сводится нахождению точки пересечения графиков, представленных на рисунке 12 и 13. Полученный график представлен на рисунке 14.



**Рисунок 14. Затраты участника ВЭД на прохождение таможенных формальностей**

Из полученного графика и простым уравнением можно вычислить точку пересечения графиков:

$$n * 8000 = 56900$$

$$n = 7,1125$$

Таким образом, точка безубыточности находится на уровне 7 деклараций в месяц. То есть, из метаматематической логики следует, что если компания оформляет 7 и менее деклараций в месяц, то ей следует обращаться к аутсорсингу, в случае, если более 7 деклараций, то прибегать к инсорсингу.

В целом можно вывести следующую формулу для расчета издержек при инсорсинге:

$$\text{ИНС}_T = \text{ЗП} * k + \text{ПО} * k + \text{ЗК} + \text{ТС} + \text{И} + \text{П} + \text{РС} + \text{ПР}; (1)$$

Где,  $\text{ИНС}_T$  – издержки при инсорсинге;

ЗП – заработная плата штатного специалиста по ВЭД, руб;

К – необходимое количество специалистов по ВЭД, руб.;

ПО – затраты на обслуживание программного обеспечения, руб.;

ЗК – затраты на канцелярские материалы, руб.;

ТС – затраты на телефонную связь сотрудника, руб.;

И – затраты на обслуживание интернета, руб.;

П – издержки, связанные с поездками в таможню, руб.;

РС – затраты на содержание расчетного счета, руб.;

ПР – прочие издержки, руб.

Формулу для расчета издержек при аутсорсинге в таком случае пример следующий вид:

$$AУT_T = T * n; (2)$$

Где,  $AУT_T$  – издержки при аутсорсинге, руб.;

T – стоимость оформления одной таможенной декларации, руб./шт.;

N – количество деклараций заполняемое фирмой в месяц, шт.

Таким образом, для города Томска удалось выяснить среднее количество деклараций, имеющее значение для принятия решения об инсорсинге таможенных услуг или аутсорсинге. Для других регионов или обладая точными данными о своей компании так же можно высчитать ту самую точку безубыточности, воспользовавшись формулами 1 и 2, рассмотрев как неизвестную переменную n.

### **Глава 3. Транспортно-логистический аутсорсинг как способ минимизации издержек участников ВЭД: комплексный анализ нормативно-правовых аспектов и экономической целесообразности обращения к аутсорсингу услуг в транспортно-логистической сфере**

#### **3.1 Нормативно-правовые основы функционирования транспортно-логистического аутсорсинга в РФ**

Аутсорсинг транспортной логистики является одним из самых распространенных в Российской Федерации. При рассмотрении транспортного аутсорсинга внимание следует обратить, прежде всего, на два основных субъекта его деятельности: таможенные перевозчики и транспортные компании, занимающиеся международной перевозкой грузов.

Историю развития рынка услуг таможенного перевозчика так же, как и таможенного представителя, условно можно разделить на три основных этапа<sup>100</sup>: до вступления Российской Федерации в Таможенный союз, непосредственно период существования Таможенного союза и с момента подписания договора о ЕАЭС и последующего вступления в силу Таможенного кодекса ЕАЭС.

До 1 июля 2010 года, пока Российская Федерация не стала одной из стран-участниц Таможенного союза, таможенным перевозчиком называлось юридическое лицо Российской Федерации, которое в соответствии с таможенным законодательством РФ было включено Федеральной таможенной службой в соответствующий реестр таможенных перевозчиков. То есть, таможенных перевозчиков того периода можно назвать общероссийскими в связи тем, что они осуществляли перевозки только на таможенной территории Российской Федерации. Законодательной базой являлись такие нормативно-правовые документы в области таможенного дела, как: Административный регламент по исполнению государственной

<sup>100</sup> Таможенный перевозчик. [Электронный ресурс]: ICC Russia // <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/tamozhennyu-perevozchik/> [Дата обращения: 4.04.2017].

функции по ведению реестра таможенных перевозчиков, утвержденный ФТС РФ<sup>101</sup> и Таможенный кодекс РФ<sup>102</sup>.

Изменения произошли с созданием Таможенного союза Российской Федерации, республики Беларусь и республики Казахстан. Статус таможенного перевозчика получало юридическое лицо страны-участницы Таможенного союза. То есть, у таможенных перевозчиков появилось право осуществлять перевозку товаров в соответствии с Таможенным кодексом Таможенного союза, не ограничивая себя территориями страны, в которой они зарегистрированы. Таким образом, таможенные перевозчики стали региональными, совершая перевозки по территории Российской Федерации, республики Беларусь и республики Казахстан.

Правовая база, регламентирующая деятельность таможенных перевозчиков на этом этапе представлена несколькими уровнями, а именно региональным – на уровне Таможенного союза ЕАЭС и национальным – законодательной базой Российской Федерации.

К региональному законодательству относится Таможенный кодекс Таможенного союза, который законодательно закрепляет направление деятельности таможенного перевозчика, основания для осуществления деятельности, условия включения в реестр таможенных перевозчиков, основания для исключения из него, обязанности и ответственность таможенного перевозчика.

На национальном уровне законодательной базой являются: Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации»<sup>103</sup> и Административный регламент Федеральной таможенной службы по предоставлению государственной

<sup>101</sup> Приказ ФТС России от 30.09.2011 N 1351 (ред. от 20.11.2015) «Об утверждении Административного регламента Федеральной таможенной службы по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных перевозчиков» [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121589/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121589/) [Дата обращения: 10.04.2017]

<sup>102</sup> Таможенный кодекс РФ [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_624/) [Дата обращения: 12.03.2017]

<sup>103</sup> Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_107181/b5d2dc26a75ac8220ffc07731f81213fd70fa1e8/#dst21](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107181/b5d2dc26a75ac8220ffc07731f81213fd70fa1e8/#dst21) [Дата обращения: 20.03.2017]



услуги ведения реестра таможенных перевозчиков<sup>104</sup>.

В соответствии Таможенным кодексом таможенного союза, таможенным перевозчиком считается юридическое лицо государства-члена таможенного союза, включенное в реестр таможенных перевозчиков и осуществляющее перевозку товаров, находящихся под таможенным контролем, по таможенной территории таможенного союза в соответствии с таможенным законодательством таможенного союза<sup>105</sup>.

Основные условия, при которых лицо может быть включено в реестр таможенных перевозчиков, установлены статьей 19 Таможенного кодекса таможенного союза<sup>106</sup> и статьей 67 ФЗ О таможенном регулировании<sup>107</sup>:

1) претендент на получение статуса таможенного перевозчика должен осуществлять деятельность по перевозке грузов не менее двух лет на день обращения в таможенный орган;

2) должно быть предоставлено обеспечения уплаты таможенных пошлин и налогов на сумму в размере не менее чем двести тысяч евро;

3) претендент должен иметь в наличии разрешительный документ на осуществление деятельности по перевозке грузов, если такой вид деятельности этого требует;

4) у юридического лица должны находиться транспортные средства собственные или арендуемые, пригодные для перевозки товаров под таможенными пломбами и печатями;

б) у юридического лица должна отсутствовать задолженность по

<sup>104</sup> Приказ ФТС России от 30.09.2011 N 1351 (ред. от 20.11.2015) «Об утверждении Административного регламента Федеральной таможенной службы по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных перевозчиков» [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121589/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121589/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>105</sup> Ст. 18 «Таможенного кодекса Таможенного союза» от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94890/bb5779cf9a2f34d63f7bae96586c8f66ca996560/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/bb5779cf9a2f34d63f7bae96586c8f66ca996560/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>106</sup> Ст. 19 «Таможенного кодекса Таможенного союза» от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94890/bb5779cf9a2f34d63f7bae96586c8f66ca996560/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/bb5779cf9a2f34d63f7bae96586c8f66ca996560/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>107</sup> Ст. 67 Федерального закона от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_107181/b5d2dc26a75ac8220ffc07731f81213fd70fa1e8/#dst21](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107181/b5d2dc26a75ac8220ffc07731f81213fd70fa1e8/#dst21) [Дата обращения: 20.03.2017]

уплате таможенных платежей;

7) у юридического лица должны отсутствовать факты привлечения в течение одного года к административной ответственности за правонарушения в сфере таможенного дела, предусмотренные статьями 16.1, 16.2, 16.3, 16.9, 16.11, 16.15 и 16.23.

В соответствии со статьей 21 ТК ТС<sup>108</sup> у таможенного перевозчика существуют законодательно предусмотренные обязанности:

1) соблюдать таможенное законодательство РФ при перевозке товаров в соответствии с таможенной процедурой таможенного транзита;

2) проводить учет товаров, которые компании перевозят по таможенной процедуре таможенного транзита, и предоставлять отчетность о перевозке таких товаров в таможенные органы;

3) уплачивать таможенные платежи в случаях, когда обязанность по их уплате возлагается на таможенного перевозчика;

4) соблюдать коммерческую тайну клиентов и не использовать для собственных целей информацию, полученную из предоставленных клиентом документов.

5) при внесении каких-либо изменений в деятельность влияющих на сведения, полученные таможенными органами при включении в реестр таможенных представителей, информировать об этом таможенный орган.

Новый этап развития таможенных перевозчиков можно определить с момента подписания договора о ЕАЭС. Таможенный союз ЕАЭС подразумевает принятие нового таможенного кодекса<sup>109</sup>, который вносит некоторые поправки и в деятельность таможенных перевозчиков. В частности, еще больше увеличиваются пределы зоны, на которой таможенный перевозчик может осуществлять свою деятельность, это уже не

<sup>108</sup> Ст. 21 «Таможенного кодекса Таможенного союза» от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94890/bb5779cf9a2f34d63f7bae96586c8f66ca996560/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/bb5779cf9a2f34d63f7bae96586c8f66ca996560/) [Дата обращения: 20.03.2017]

<sup>109</sup> Решение Евразийской экономической комиссии №233 О проекте договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза. [Электронный ресурс]: Правовой портал Евразийского экономического союза // <http://www.eurasiancommission.org/docs/Download.aspx?IsDlg=0&print=1&ID=5956> [Дата обращения: 20.04.2017]

три страны, а пять.

Таким образом, законодательство устанавливает, случаи, когда деятельность таможенных перевозчиков необходима компаниям, в частности при перевозке в соответствии с процедурой таможенного транзита.

В связи с этим, можно отметить, что деятельность таможенных перевозчиков можно рассматривать с двух сторон: как транспортный аутсорсинг, в случаях, когда компании обращаются к таможенным перевозчикам для получения соответствующей услуги, и инсорсинг, когда компания регистрирует себя как таможенный перевозчик и осуществляет перевозку собственных товаров в соответствии с таможенным законодательством.

Транспортные компании, занимающиеся международной перевозкой грузов – иной вид транспортного аутсорсинга, так как случаи его предоставления разнятся.

### **3.2 Услуги таможенного перевозчика как один из способов минимизации издержек участников ВЭД**

Наиболее востребованная услуга, оказываемая таможенным перевозчиком – перевозка товара от одного внутреннего таможенного поста до другого, в случае, если товар не выпущен должностными лицами таможенных органов в свободное обращение. Подобные ситуации возникают довольно часто: например, если товар ошибочно доставлен не на тот таможенный пост, если данный таможенный пост не уполномочен выпускать соответствующие товары (акцизные, энергетические) или же перевозка через первый таможенный пост является экономически более выгодным.

При возникновении такой ситуации, перед владельцем товара возникают три основные задачи: найти транспорт, соответствующий условиям перевозки грузов под таможенным контролем, предоставить обеспечение уплаты таможенных платежей и оформить пакет документов, необходимый для заявления таможенной процедуры таможенного транзита.

Услуги таможенного перевозчика обходятся участникам внешнеэкономической деятельности дороже, чем услуги перевозчика, однако это объяснимо при рассмотрении комплекса услуг таможенного перевозчика и его издержек: таможенный перевозчик уплатил ФТС обеспечение уплаты таможенных платежей, он решает задачу таможенного оформления и перевозки товара, не выпущенного в свободное обращение.

Таким образом, можно выделить случаи, при которых целесообразно обращаться к таможенному перевозчику<sup>110</sup>:

- Таможенная стоимость товара превышает стоимость гарантии по TIR Carnet;
- Необходимость перевозки под таможенным контролем;
- При перевозке сборного товара;

<sup>110</sup> Таможенный перевозчик. [Электронный ресурс]: ВДНК // <http://www.vdnk.ru/site/ru/customs-carrier> [Дата обращения: 20.04.2017]

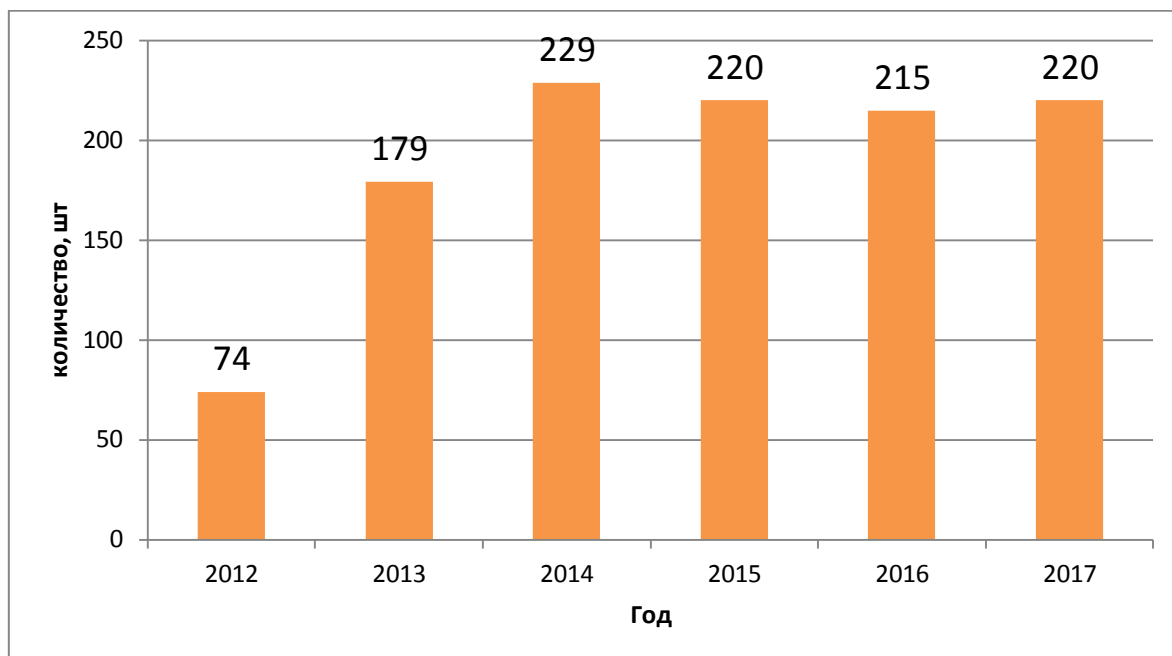
- В случае если места доставки товара расположены в зонах действия разных таможен;

- При перевозке товара с одного СВХ на другой в пределах ТС.

Отношения между отправителем, перевозчиком, получателем продукции и таможенным перевозчиком закрепляются договором.

Как и у таможенных представителей, у таможенных перевозчиков сложился собственный рынок своих услуг.

Количество таможенных перевозчиков за последние пять лет существенно возросло, о чем свидетельствует представленный ниже график (рис. 15), построенный на основании данных ФТС<sup>111</sup>.



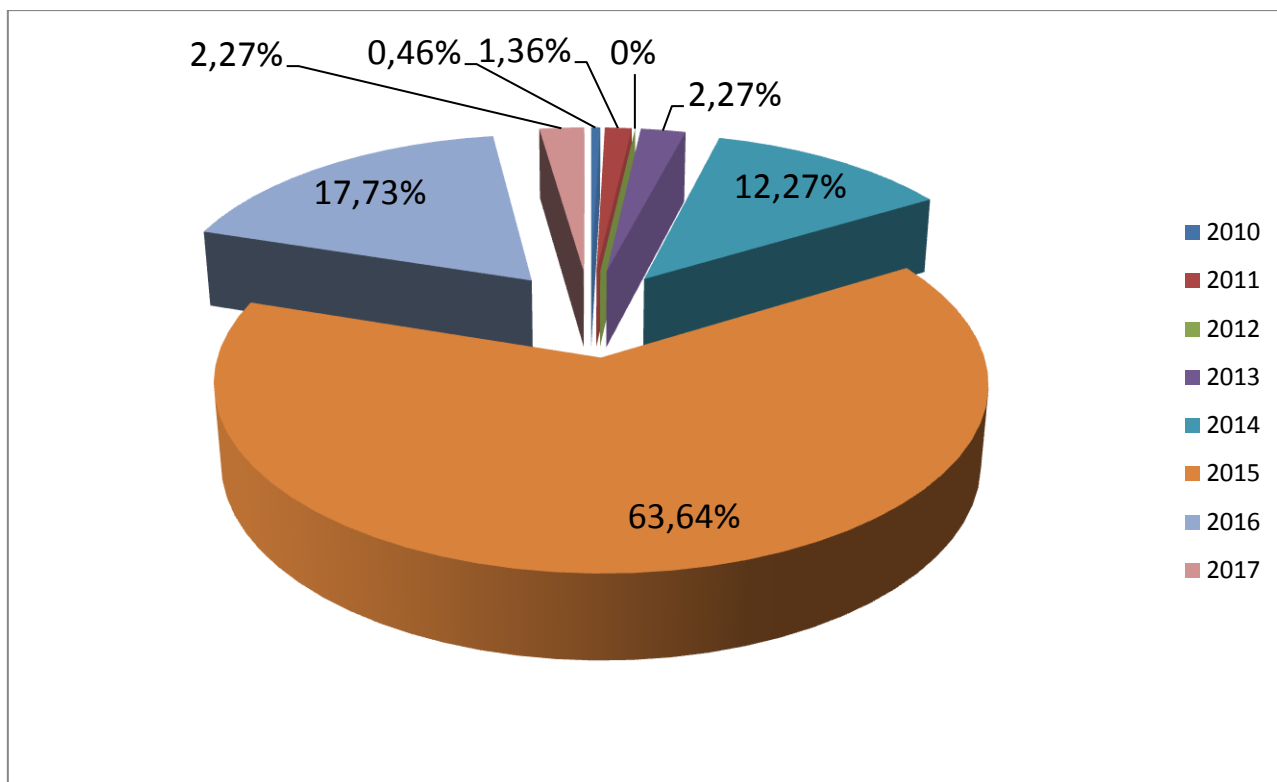
**Рисунок 15. Динамика количества таможенных перевозчиков в 2012-2017 гг.**

Таким образом, можно отметить, что на начало 2017 года наблюдается увеличение количества таможенных перевозчиков по сравнению с предыдущим периодом. Однако стоит отметить, что сокращение числа перевозчиков в 2015 по сравнению с 2014 и в 2016 по сравнению с 2015 говорит о нерентабельности некоторых из них, поскольку срок действия

<sup>111</sup> Таможенные перевозчики. [Электронный ресурс]: Федеральная таможенная служба участникам ВЭД // [http://ved.customs.ru/index2.php?NLIC=&OWNER\\_NAME=%D0%94%D0%A5%D0%9B&INN=&url\\_id=V\\_CAR2&option=com\\_listnsi&view=sinnsi](http://ved.customs.ru/index2.php?NLIC=&OWNER_NAME=%D0%94%D0%A5%D0%9B&INN=&url_id=V_CAR2&option=com_listnsi&view=sinnsi) [Дата обращения: 20.04.2017]

свидетельства о включении в реестр таможенных перевозчиков не ограничен. То есть, данные перевозчики, которые не были включены последующий период в реестр, не осуществили ежегодное подтверждение обеспечения уплаты таможенных платежей.

Интересная динамика прослеживается при рассмотрении распределения дат включения таможенных перевозчиков в реестр, см. рис. 16<sup>112</sup>.



**Рисунок 16. Распределение таможенных перевозчиков по дате включения в реестр с 2010 по 2017 гг., %**

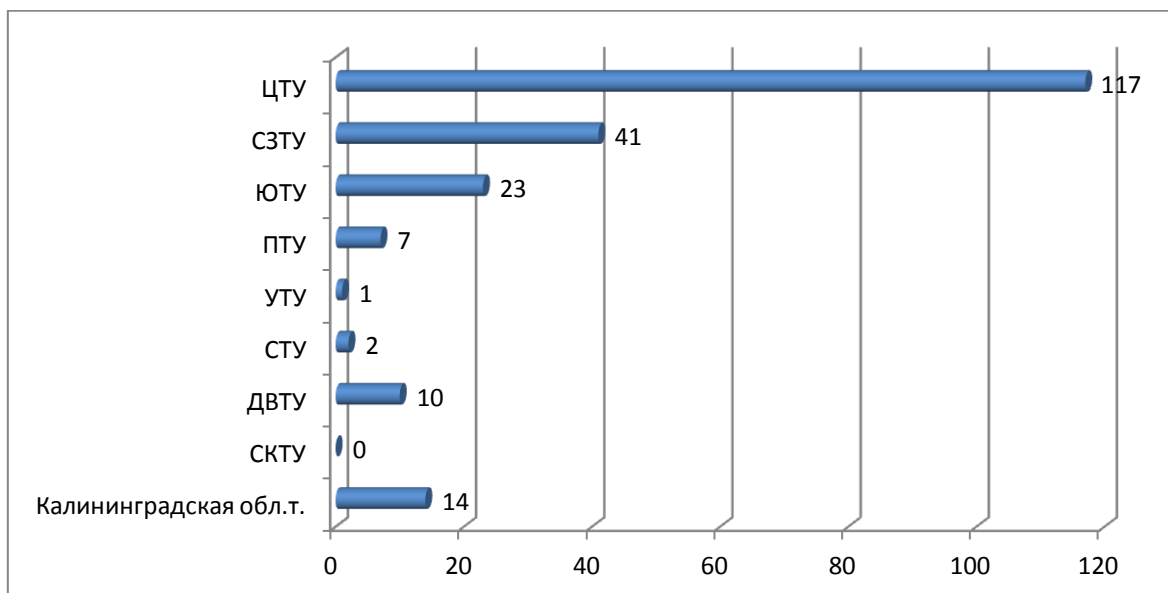
Соответственно, можно отметить, что большинство компаний было включено в реестр таможенных перевозчиков ФТС только в 2014-2016 гг.

<sup>112</sup> Шарощенко И.В. Анализ особенностей функционирования объектов околотаможенной инфраструктуры Российской Федерации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. № 6. С.1-18.



**Рисунок 17. Распределение таможенных перевозчиков по типу транспорта, на котором разрешена перевозка товаров, по состоянию на 03.05.2017 г.**

Кроме того, значительная часть таможенных перевозчиков осуществляет деятельность по перевозке автомобильным транспортом<sup>113</sup> (рис. 17), во многом это связано как с экономичностью таких перевозок, так и с региональным положением (см. рис 18).



**Рисунок 18. Распределение таможенных перевозчиков по таможенным органам**

<sup>113</sup> База данных – таможенные перевозчики. [Электронный ресурс]: TKS.RU – все о таможе. Таможня для всех – российский таможенный портал // <http://www.tks.ru/db/carrier/> [Дата обращения: 20.04.2017]

Подавляющая часть таможенных перевозчиков действует именно в европейской части России, то есть зарегистрировано в таможенных органах центрального таможенного управления, северо-западного таможенного управления и южного таможенного управления. Такое явление объясняется соседством данных регионов с приграничными территориями, кроме того, там находятся основные транспортные развязки, большое количество товаропотоков реализуются именно через эти территории, что связано с большой численностью населения.

Стоит так же отметить, не смотря на то, что таможенный перевозчик зарегистрирован в определенном регионе, он может осуществлять свою деятельность и в других регионах страны, как, например, АО "ДХЛ Интернешнл", зарегистрированный в г. Москве, является единственным таможенным перевозчиком в г. Томске<sup>114</sup>.

Таким образом, "ДХЛ Интернешнл" является монополистом услуг таможенных перевозчиков в Томске и Томской области. Минимизация издержек участников внешнеэкономической деятельности при этом является спорным моментом в связи с тем, что услуги таможенных перевозчиков стоят значительно больше, нежели обычных перевозчиков, монополизм компании в данном регионе может приводить к еще большему увеличению цен на их услуги, в связи с отсутствием какой-либо конкуренции на рынке.

Необходимо оценить затраты, которые несет компания, имеющая статус таможенного перевозчика.

Разделим все затраты на 2 основные категории, единовременные затраты, то есть затраты или издержки которые несет компания, в связи с включением в реестр таможенных перевозчиков, и ежемесячные затраты, которые несет компания после включения в реестр. Наиболее видимые затраты представлены на рис. 19.

---

<sup>114</sup> Таможенные перевозчики. [Электронный ресурс]: Федеральная таможенная служба участникам ВЭД // [http://ved.customs.ru/index2.php?NLIC=&OWNER\\_NAME=%D0%94%D0%A5%D0%9B&INN=&url\\_id=V\\_CAR2&option=com\\_listnsi&view=sinnsi](http://ved.customs.ru/index2.php?NLIC=&OWNER_NAME=%D0%94%D0%A5%D0%9B&INN=&url_id=V_CAR2&option=com_listnsi&view=sinnsi) [Дата обращения: 20.04.2017]



Таким образом, для того, чтобы получить свидетельство о включении в реестр таможенных перевозчиков компании необходимо выполнить 2 основные статьи затрат, а именно:

1. Предоставить обеспечение уплаты таможенных пошлин и налогов, которое в соответствии с Таможенным кодексом таможенного союза составляет минимум 200 000 евро, которое по курсу Центрального банка Российской Федерации<sup>115</sup> на 08.05.2017 года (64,2398) составляет 12 847 960 рублей.

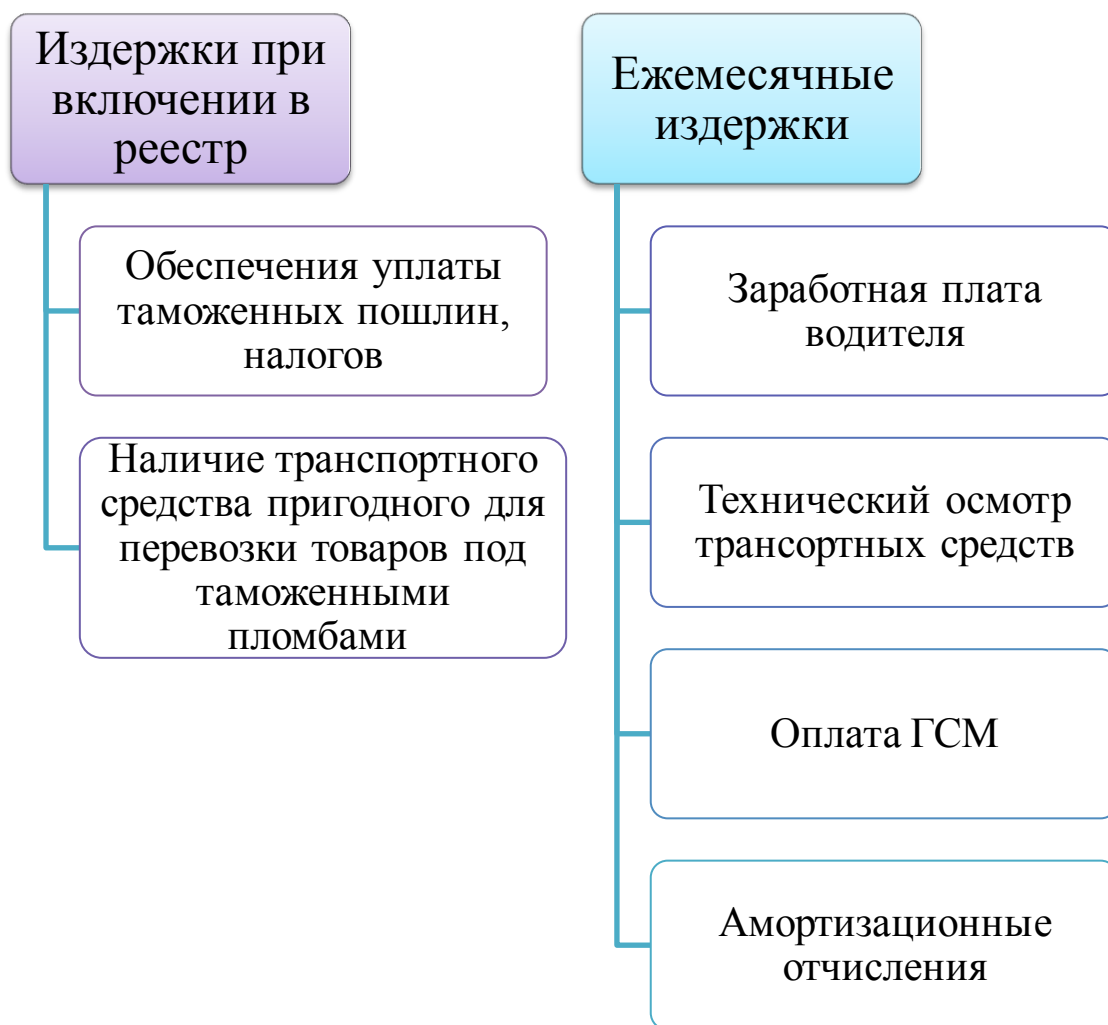
Таможенное законодательство Российской Федерации предусматривает 4 способа предоставления обеспечения уплаты таможенных платежей<sup>116</sup>:

- денежные средства (деньги);
- банковская гарантия;
- поручительство;
- залог имущества.

---

<sup>115</sup> Центральный банк Российской Федерации. [Электронный ресурс]: ТКС Банк России // <https://www.cbr.ru/> [Дата обращения: 20.04.2017]

<sup>116</sup> Официальный сайт федеральной таможенной службы. [Электронный ресурс]: ТКС Федеральная таможенная служба // [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_newsfts&view=fresh&id=69&Itemid=2092](http://www.customs.ru/index.php?option=com_newsfts&view=fresh&id=69&Itemid=2092) [Дата обращения: 20.04.2017]



**Рисунок 19. Затраты, которые несет компания, имеющая статус таможенного перевозчика**

2. Транспортное средство при этом может находиться как в собственном хозяйственно ведении, так и в аренде.

Стоимость покупки грузовых автомобилей в городе Томске в зависимости от новизны и габаритов перевозимых грузов на специализированных сайтах варьируется от 400 000 до 3 000 000 рублей<sup>117</sup>.

Таким образом, даже минимальные затраты для того, чтобы компанию включили в реестр таможенных перевозчиков составят более 13 000 000 рублей.

<sup>117</sup> Продажа грузовиков в Томске. [Электронный ресурс]: Drom.ru // <https://spec.drom.ru/tomsk/truck/> [Дата обращения: 29.04.2017]

Ежемесячные же затраты существенно меньше, так заработная плата водителя грузового транспортного средства варьируется от 20 000 до 30 000 рублей.

Оплата ГСМ зависит, прежде всего, от расстояний на которые необходимо перевозить товар и типа транспортного средства.

Амортизационные отчисления и техническое обслуживание является неотъемлемой частью функционирования любого транспортное средства, в особенности, транспортного средства, перевозящего товары на дальние расстояния. По оценкам экспертов в городе Томске ежемесячное обслуживание таких транспортных средств составит минимум 50 000 рублей при минимальных расстояниях перевозок.

Становится очевидным, что перевозки товаров под таможенным контролем, а именно транзитные перевозки, используются не часто. Таким образом, выгоднее для компаний прибегать к услугам единственного таможенного перевозчика, "ДХЛ Интернешнл".

### **3.3 Практические аспекты применения транспортно-логистического аутсорсинга в Российской Федерации**

Намного более дискуссионным и спорным моментом является передача на транспортный аутсорсинг международных грузовых перевозок, при которых нет необходимости в таможенном контроле.

В момент, когда перед компанией встает выбор осуществлять перевозки грузов самостоятельно или обратившись к другим транспортным компаниям, необходимо обратить внимание на некоторые ключевые вещи при принятии решения осуществлять перевозку грузов самостоятельно.

Первое с чего следует начать – выбрать вид транспорта, с помощью которого необходимо осуществлять перевозку и определиться с маршрутом такой перевозки. Данная задача в логистике называется – разработка стратегии доставки товара из одного места в другое.

Стоит отметить, что чаще всего поиск наиболее экономического выгодного транспортного маршрута и вида транспорта уже входит в стоимость перевозки товара транспортными компаниями, так как благодаря накопившемуся опыту, они обладают такими данными.

Перед участником внешнеэкономической деятельности же снова возникает выбор – решить задачу самостоятельно или же воспользоваться услугами логистических компаний.

Зачастую возникают ситуации, когда выбор маршрута не составляет труда, например, когда по природно-географическим условиям, доставка груза возможно только воздушным транспортом, в таком случае выбор необходимо сделать только из имеющихся в исследуемых регионах, аэропортов.

Однако, когда перевозка груза возможна различными видами транспорта и несколькими способами – разработка оптимального маршрута становится ключевой задачей для дальнейшей транспортной цепи.

При составлении маршрута перевозки в логистики учитываются<sup>118</sup>:

- Природно-географические условия и удаленность мест отправки и назначения;
- Инфраструктура мест отправки и назначения;
- Необходимые сроки доставки товара;
- Стоимость перевозки в зависимости от выбираемого вида транспорта;
- Характеристики перевозимого товара: вес, размеры;
- Условия перевозки груза различными видами транспорта, в том числе температурный режим;
- Состояние трасс при перевозке автомобильным транспортом, стоимость перевозки на автобанах;
- Предпочтения в пунктах пропуска через таможенную границу Таможенного союза;
- Допустимость перемещения отдельных видов товаров через пункты пропуска через таможенную границу Таможенного союза;

Выбор наиболее оптимального для данной местности и товара маршрута и транспортного средства позволит минимизировать издержки участника внешнеэкономической деятельности путем сокращения временных и стоимостных затрат на доставку товара, а так же увеличив уровень надёжности такой доставки.

При выборе транспортного средства логистические компании учитывают возможность перевозки груза данным с транспортным средством, требования к особым условиям перевозки, наполняемость транспортного средства товаром, скорость доставки товара тем или иным видом транспорта (особое значение это имеет для скоропортящихся товаров, животных и растений) и так далее. Однако стоит отметить, что когда логистическая компания выстраивает маршрут и выбирает тот или иной вид транспорта, она подразумевает, что перевозчик владеет законодательством, которое

<sup>118</sup> Подбор оптимального маршрута перевозки. [Электронный ресурс]: Группа компаний 'ВЕНТА' // <http://www.ventagroup.ru/services/perevozki/47/> [Дата обращения: 24.04.2017]

регулирует перевозку тем или иным видом транспорта.

Сложность заключается, прежде всего, в том, что перевозка различными видами транспорта регулируется различными положениями международных конвенций и соглашений<sup>119</sup>.

Так, например, перевозка автомобильным видом транспорта подпадает под действие таких конвенций, как:

- Конвенция международной дорожной перевозки грузов (КДПГ)<sup>120</sup>;
- Конвенция о договоре международной дорожной перевозке грузов (CMR)<sup>121</sup>;
- Таможенная конвенция МДП (карнет TIR)<sup>122</sup>;
- Конвенция о дорожной перевозке опасных грузов (ADR)<sup>123</sup>;
- Европейское соглашение о перевозке скоропортящихся грузов<sup>124</sup>;
- Европейское соглашение о режиме труда и отдыха водителей;
- Устав автомобильного транспорта РФ<sup>125</sup>;
- Гражданский кодекс РФ<sup>126</sup>.

Международная перевозка железнодорожным транспортом регулируется следующими конвенциями:

- Соглашение о международном грузовом сообщении (МГС)<sup>127</sup>;

<sup>119</sup> Кропивенцева С.А. Организация международных перевозок грузов. – Самара: Изд-во СГАУ, 2015. – 56 с.

<sup>120</sup> Конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов. [Электронный ресурс]: СКЛАД ЗАКОНОВ // <http://6pl.ru/asmap/convKDPG.htm> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>121</sup> Конвенция о договоре международной перевозки грузов КДПГ. [Электронный ресурс]: Spedizioni International // <http://www.eirspedizioni.it/convenzione%20CMR%20russo.pdf> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>122</sup> Таможенная конвенция о международной перевозке грузов с применением книжки МДП. [Электронный ресурс]: АО «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/1900316> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>123</sup> Европейское соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов (ДОПОГ). [Электронный ресурс]: СКЛАД ЗАКОНОВ // <http://6pl.ru/asmap/convDOPOG.htm> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>124</sup> Соглашение о международных перевозках скоропортящихся пищевых продуктов и о специальных транспортных средствах, предназначенных для этих перевозок. [Электронный ресурс]: ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ // [https://www.unecce.org/fileadmin/DAM/trans/main/wp11/wp11doc/ATP-2013\\_r.pdf](https://www.unecce.org/fileadmin/DAM/trans/main/wp11/wp11doc/ATP-2013_r.pdf) [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>125</sup> Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72388/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72388/) [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>126</sup> Гражданский кодекс российской федерации. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_5142/#\\_\\_utmzi\\_\\_1\\_\\_=1](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_5142/#__utmzi__1__=1) [Дата обращения: 30.04.2017]

- Соглашение о международном транзитном тарифе (МТТ)<sup>128</sup>;
- Устав железных дорог РФ<sup>129</sup>;
- Гражданский кодекс РФ;
- Правила перевозки грузов в прямом смешанном железнодорожно-водном сообщении<sup>130</sup>.

Воздушный транспорт относится к таким конвенциям, как:

- Конвенция для унификации некоторых правил, касающихся международных воздушных перевозок, и протокол о поправках к ней (Гаагский протокол)<sup>131</sup>;
- Воздушный кодекс РФ<sup>132</sup>;
- Гражданский кодекс РФ.

Морской транспорт так же обладает рядом документов, которые устанавливают правила для перевозки:

- Международная конвенция об унификации некоторых норм права, касающихся коносаментов (Гаагские правила)<sup>133</sup>;
- Конвенция ООН о морской перевозке грузов (Гамбургские правила)<sup>134</sup>;

<sup>127</sup> Соглашение о международном железнодорожном грузовом сообщении. [Электронный ресурс]: ООО «Глобал Контейнер Лоджистикс» // <http://www.containers.ru/useful/dokumenty/mezhdunarodnye-soglasheniya/smgs> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>128</sup> Договор о Международном железнодорожном транзитном тарифе (МТТ). [Электронный ресурс]: АО «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/902124118> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>129</sup> Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации. [Электронный ресурс]: «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/901838121> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>130</sup> Правила перевозок грузов в прямом смешанном железнодорожно-водном сообщении. [Электронный ресурс]: АО «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/9018211> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>131</sup> Протокол относительно изменения Конвенции для унификации некоторых правил, касающихся международных воздушных перевозок, подписанной в Варшаве 12 октября 1929 года. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121711/) [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>132</sup> Воздушный кодекс российской федерации. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_13744/#\\_\\_utmzi\\_\\_1\\_\\_=1](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_13744/#__utmzi__1__=1) [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>133</sup> Международная конвенция об унификации некоторых правил о коносаментах. [Электронный ресурс]: Таможенный брокер // <http://www.brokert.ru/material/konvenciya-o-konosamente-gaagskie-pravila> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>134</sup> Конвенция Организации Объединенных Наций о морской перевозке грузов. [Электронный ресурс]: TKS.RU – все о таможене. Таможня для всех – российский таможенный портал // <http://www.tks.ru/jur/0010000009> [Дата обращения: 30.04.2017]

- Протокол об изменении Международной конвенции об унификации некоторых правил о коносаменте, подписанной в Брюсселе 25 августа 1924 года (правила Висби)<sup>135</sup>;
- «Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации» от 30.04.1999<sup>136</sup>;
- Гражданский кодекс РФ.

Таким образом, ключевым моментом при перевозке товаров собственными транспортными средствами, без обращения к транспортным компаниям является – знание законодательства в области транспортных перевозок.

В случае, когда компания перевозит товары всегда по одному и тому же маршруту, от одного и того же отправителя, в адрес одного и того же получателя, одноразовая разработка маршрута и сопроводительных документов выгоднее и эффективнее будет сделана при обращении к логистической компании. Если же компания обладает многообразием ассортимента товаров и его покупателей, необходимо сравнивать издержки содержания в компании логиста и обращения к логистическим компаниям.

**Таблица 3. Затраты, возникающие у компании при приеме в штат специалиста по логистике**

Разовые затраты		Ежемесячные затраты	
Наименование	Сумма	Наименование	Сумма
Оборудование офиса	57 500 рублей	Зарботная плата специалиста по ВЭД + ФОТ	42 900 рублей
Программное	10 000	Телефонная связь	2 000

<sup>135</sup> Протокол об изменении Международной конвенции об унификации некоторых правил о коносаменте, подписанной в Брюсселе 25 августа 1924 года. [Электронный ресурс]: АО «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/901765374> [Дата обращения: 30.04.2017]

<sup>136</sup> Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22916/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22916/) [Дата обращения: 30.04.2017]



обеспечение Microsoft	рублей		рублей
Программное обеспечение PSIGlobal	5 000 рублей	Интернет	1 500 рублей
		Прочие затраты	3 000 рублей

Разовые и ежемесячные затраты при приеме в штат компании специалиста по логистике в компании (см. таб. 3) рассчитываются аналогично с теми, которые уже были просчитаны при приеме на работу специалиста по внешнеэкономической деятельности. То есть, к разовым затратам относятся: оборудование офиса и программное обеспечение Microsoft и специализированное программное обеспечение PSIGlobal<sup>137</sup>.

Данное программное обеспечение позволяет проводить стратегическое и тактическое планирование логистических сетей, анализировать и оценивать существующие логистические сети, оптимизировать каналы поставки, отображать мультимодальные транспортные цепочки.

Далее рассмотрим ежемесячные затраты:

1. Выплата заработной платы специалисту по логистике, средняя заработная плата в городе Томске составляет 30 000, соответственно расчет затрат на выплату такой заработной платы приведен в таблице 4.

Таким образом, компания несет затраты в сумме 42 900 рублей на выплату заработной платы логисту.

**Таблица 4. Расчет затрат компании на выплату заработной платы специалисту по логистике**

Наименование операции	Дебет	Кредит	Сумма
Начислена заработная плата	20	70	30 000 рублей

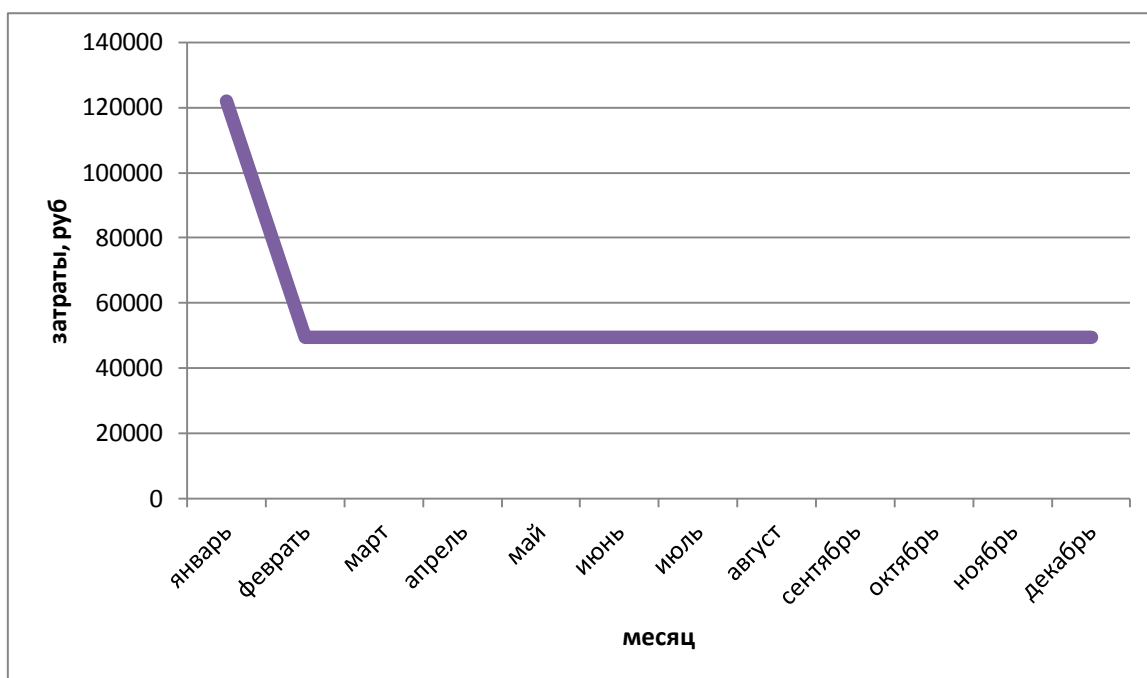
<sup>137</sup> PSIGlobal. [Электронный ресурс]: Программное обеспечение для логистических сетей // <http://www.psilogistics.com/ru/resheniya/upravlenie-logisticheskimi-setjami-scm/?gclid=CKr7oZP-9tICFTQo0wodGtElew&cHash=462438b49ff22107f48aa3403717900a> [Дата обращения: 05.05.2017]

Начислен НДФЛ (13%)	70	68 <sub>ндфл</sub>	3 900 рублей
Начислены взносы в ПФ (22%)	20	69	6 600 рублей
Начислены взносы в ФОМС (5,1%)	20	69	1 530 рублей
Начислены взносы в ФСС (2,9%)	20	69	870 рублей
<b>Затраты</b>			<b>42 900 рублей</b>

2. Телефонная связь и Интернет необходимы рассмотрения возможных логистических маршрутов, построения новых цепей поставок и мониторинга рынка логистических услуг.

3. К прочим затратам можно отнести канцелярию, воду, кофе и другие затраты компании.

Подводя итог приведенным выше расчётам, можно сделать вывод, что первоначальные затраты для того, чтобы нанять в штат логиста составят около 72 500 рублей. Кроме того, к этим затратам ежемесячно будут добавляться 49 400 рублей. Соответственно, в первый месяц приема логиста на работу затраты будут равны около 121 900 рублей. Таким образом, если представить, что специалиста по логистике приняли в штат в январе, годовые затраты будут выглядеть следующим образом, см. рис. 20.



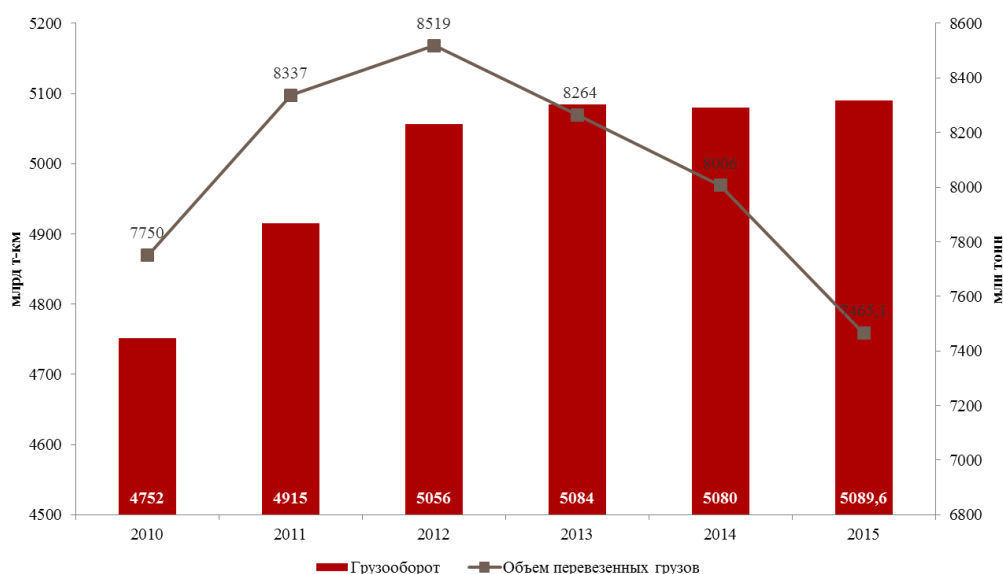
**Рисунок 20. Затраты при приеме в штат специалиста по логистике**

Следует отметить, что подготовка маршрута перевозки и сопроводительных документов входят в стоимость транспортного тарифа при обращении к транспортно-логистическим компаниям. После того, как определен маршрут и выбран вид транспорта необходимо решить задачу выбора транспортной компании или создания собственного транспортного отдела.

Обращаясь к Российскому рынку транспортных слуг, следует рассмотреть динамику его развития.

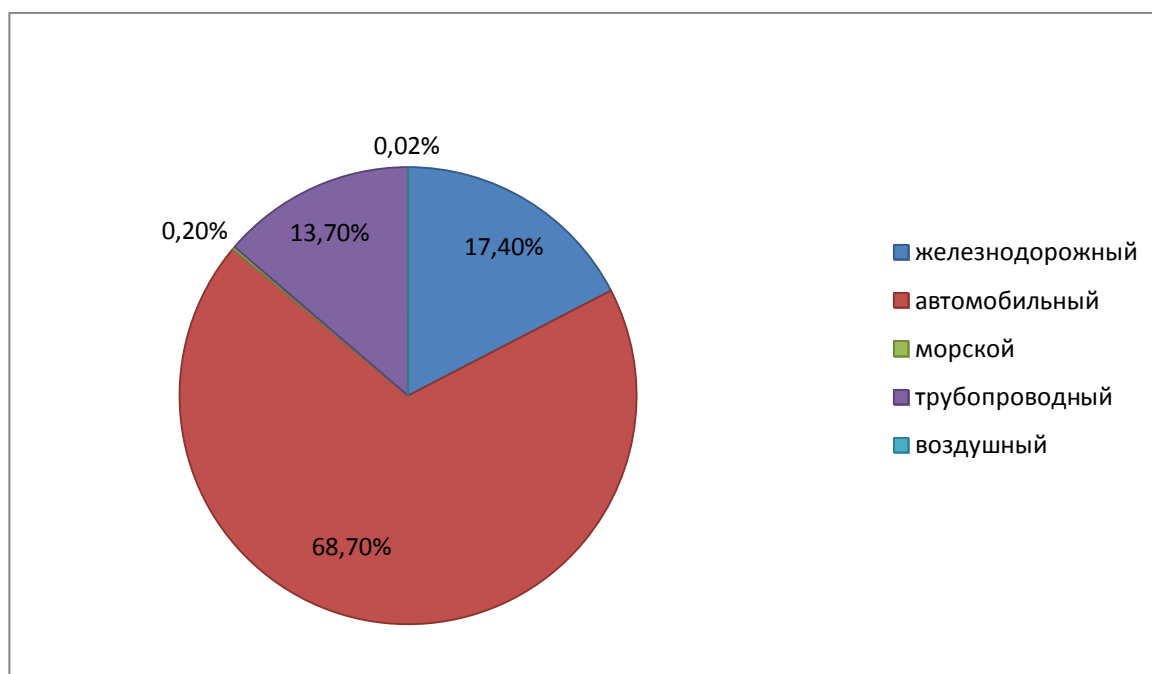
Транспортная отрасль Российской Федерации находится в фазе снижения своих оборотов последние несколько лет. Связано это, прежде всего, с тем, что введение санкций, изменение товарооборота между странами, поиск новых торговых партнеров привели к необходимости выбора и построения новых транспортных маршрутов, а зачастую и выбору других видов транспорта.

По данным Росстата за 2012-2016 гг. грузооборот находится приблизительно на одном уровне, в то время как объем перемещаемых грузов существенно сокращается с каждым годом, см. рис. 21.



**Рисунок 21. Динамика грузооборота и объема перевезенных грузов в 2010-2015 гг. (млрд т-км, млн.тонн)**

В соответствии с данными Росстата<sup>138</sup>, можно сделать вывод, что лидирующие позиции в грузообороте страны занимают следующие виды транспорта (см. рис. 22): автомобильный (68,7%), железнодорожный (17,4%) и трубопроводный (13,7%), рис. 13.



**Рисунок 22. Структура объемов грузоперевозок по видам транспорта в 2015 г.**

<sup>138</sup> Российский статистический ежегодник – 2015. [Электронный ресурс]: Федеральная служба государственной статистики // [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_13/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_13/Main.htm) [Дата обращения: 05.05.2017]

Рассматривая сами транспортные компании, которые действуют в Русской Федерации, необходимо отметить, что их принято классифицировать в рейтинги исходя из величины их тарифов, сроков доставки и клиентоориентированности. Рейтинг, опубликованный в 2017 году<sup>139</sup>, представлен на рис. 23.

В соответствии с представленным рейтингом, транспортная компания «Деловые линии» является транспортной компанией с наилучшими ценовыми тарифами, наивысшей скоростью доставки грузов и наиболее клиентоориентированной.

---

<sup>139</sup> Топ 10 транспортных компаний России. [Электронный ресурс]: Каталог АЛЪЯНС // <https://alliance-catalog.ru/top10/> [Дата обращения: 05.05.2017]



**Рисунок 23. ТОП 10 транспортных компаний России**

Таким образом, рынок транспортно-логистических услуг развивается, на нем уже выделились некоторые лидеры, подтвердив ценой и качеством предоставляемых ими услуг свои позиции. Несмотря на то, что транспортно-логистические компании развиваются в Российской Федерации довольно быстро, конкуренция довольно высокая, на сегодняшний день в нашей стране представлены не все уровни логистического сервиса. В приложение 1 приведен перечень уровней и их характеристика. Наиболее развитым считается 5ый уровень, который уже начинает внедряться в некоторых

странах, в том числе и в Украине. Однако в Российской Федерации, развитие получили компании, которые можно отнести лишь в к 3ему уровню. В последнее время в России транспортно-логистический аутсорсинг сводился к выполнению отдельных логистических<sup>140</sup>. Не распространение полного аутсорсинга можно объяснить традиционным недоверием российских фирм сторонним организациям.

---

<sup>140</sup> Курамшин Н.Д. 5 PL – новый уровень логистического аутсорсинга. 2016. №8. С. 54-56.

### 3.4 Расчет эффективности применения транспортно-логистического аутсорсинга как способа минимизации издержек участников ВЭД в Томской области

Проведя анализ рынка услуг международных перевозчиков товаров в городе Томске, удалось выявить 13 компаний, которые предоставляют соответствующую услугу, см. табл. 5<sup>141</sup>.

**Таблица 5. Транспортные компании города Томска**

№	Наименование	Предоставляемые услуги	Адрес
1	DHL, международная транспортная компания	Экспресс-почта, Авиагрузоперевозки, Междугородные автогрузоперевозки, Международные грузоперевозки, Таможенное оформление	Ленина проспект 60/ 1
2	DPD, транспортная компания	Экспресс-почта, Междугородные автогрузоперевозки, Грузоперевозки по ж/д, Международные грузоперевозки, Авиагрузоперевозки	
3	Instar Logistics, транспортная компания	Авиагрузоперевозки, Грузоперевозки по ж/д, Грузоперевозки по воде, Междугородные автогрузоперевозки, Международные грузоперевозки	Крылова 21 (Никитина 5) - Крыловъ, бизнес- центр - 205 офис
4	ВЭД Лидер,	Междугородные	Учебная 37а

<sup>141</sup> Международные грузоперевозки. [Электронный ресурс]: Справочно-информационный портал города Томска // <http://www.tomsk.ru09.ru/cat/?subaction=1295&page=2> [Дата обращения: 10.05.2017]



	ООО	автогрузоперевозки, Грузоперевозки по ж/д, Грузоперевозки по воде, Авиагрузоперевозки, Международные грузоперевозки, Таможенное оформление	- 301 офис
5	Газпромнефть-Снабжение, ООО	Услуги складского хранения, Междугородные автогрузоперевозки, Грузоперевозки по ж/д, Грузоперевозки по воде, Международные грузоперевозки	Нахимова 1 3а стр1 (Нахимова 13/2)
6	Глав-Доставка Томск, ООО	Междугородные автогрузоперевозки, Международные грузоперевозки	Нахимова переулок 11/ 1
7	Кит, транспортная компания	Междугородные автогрузоперевозки, Международные грузоперевозки	Нижне- Луговая 4
8	Пальмира, ООО, транспортно-экспедиторская компания	Грузоперевозки по ж/д, Автогрузоперевозки по городу, Международные грузоперевозки, Услуги спецтехники, Услуги складского хранения	Нахановича переулок 12 - 513 офис
9	Регион 70, транспортная компания	Междугородные автогрузоперевозки, Международные грузоперевозки	Дальне- Ключевская 16а
10	Сибирский регион, компания	Автогрузоперевозки по городу, Междугородные автогрузоперевозки, Международные	

	грузоперевозок	грузоперевозки	
1 1	Сибирь, ООО, транспортная компания	Международные грузоперевозки, Автогрузоперевозки по городу, Междугородные автогрузоперевозки, Услуги спецтехники, Услуги грузчиков	
1 2	СпецОптимТр анс, ООО, транспортная компания	Автогрузоперевозки по городу, Междугородные автогрузоперевозки, Международные грузоперевозки	
1 3	Транспортные решения, ООО, транспортная компания	Международные грузоперевозки, Грузоперевозки по ж/д, Грузоперевозки по воде, Авиагрузоперевозки, Таможенно е оформление	

Такое количество компаний, выполняющих услуги по международной перевозке грузов говорит о необходимости данной услуги в регионе.

Рассмотрим стоимость доставки товаров данными компаниями. Для того чтобы установить разницу ценовых тарифов, установим маршрут перевозки и параметры груза. Предположим, что товар представляет собой стоматологические материалы, не требующие особых условий транспортировки и хранения. Габариты товара: 100x100x250 см, вес 25 кг, товар упакован в картонную коробку. Товар доставляется из Томска в Берлин (Германия).

Обратимся к услугам компании DHL<sup>142</sup>. Тарифы на оказание услуг по

<sup>142</sup> Официальный сайт таможенного представителя DHL International. [Электронный ресурс]: DHL International // <http://www.dhl.ru/ru.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

транспортировке можно установить исходя из данных Справочника по услугам и тарифам 2017<sup>143</sup>, действующего с 1 января 2017. Компания занимается международными перевозками товаров воздушным транспортом.

Страна	Зарубежная тарифная зона	ЭКСПРЕСС 9:00 ЗА ГРАНИЦУ	ЭКСПРЕСС 12:00 ЗА ГРАНИЦУ	ЭКСПРЕСС ЗА ГРАНИЦУ****	ИМПОРТ ЭКСПРЕСС*****
Восточный Тимор	VIII			4	3
Вьетнам	VII			2	3
Габон	VIII			2	2
Гаити	VIII			2	3
Гайана	VIII			3	4
Гамбия	VIII			3	3
Гана	VIII			2	3
Гваделупа	VIII			2	3
Гватемала	VIII			2	3
Гвинея	VIII			2	3
Гвинея-Бисау	VIII			4	4
Германия	III	✓	✓	1	1
Гернси (Нормандские о-ва)	IV	○	✓	2	1
Гибралтар	IV			1	1
Гондурас	VIII			2	3
Гонконг	VI			2	2
Гренада	VIII			3	3
Гренландия	VIII			2	1
Греция	IV		✓	1	1
Грузия	II			2	2
Гуам	VIII			4	4
Дания	IV	✓	✓	1	1
Джерси (Нормандские о-ва)	IV	○	✓	2	1
Джибути	VIII			4	4
Доминика	VIII			3	3
Доминиканская Республика	VIII			3	4
Египет	VII			2	2
Замбия	VIII			4	4
Западное Самоа	VIII			3	3
Зимбабве	VIII			4	4
Израиль	VII			2	3
Индия	VI		✓	3	2
Индонезия	VII			3	3
Иордания	VII			2	2
Ирак	VII			4	5
Иран	VIII			3	2
Ирландия	III	✓	✓	1	1
Исландия	VIII		✓	1	1
Испания	III	○	✓	1	1

**Рисунок 24. Тарифные зоны для доставки за границу DHL**

Компания DHL занимается перевозкой товаров по более чем двумстам странам мира. На рисунке 24 приведена часть списка тарифных зон для доставки товаров за границу. В то числе Германия находится под номером

<sup>143</sup> Справочник по услугам и тарифам 2017 [Электронный ресурс]: DHL International // [http://www.dhl.ru/content/dam/downloads/ru/express/ru/shipping/rate\\_guides/dhl\\_express\\_rate\\_and\\_tariff\\_guide\\_ru\\_ru.pdf](http://www.dhl.ru/content/dam/downloads/ru/express/ru/shipping/rate_guides/dhl_express_rate_and_tariff_guide_ru_ru.pdf) [Дата обращения: 15.05.2017]

«Ш».

	Зарубежная тарифная зона <sup>1</sup>							
Российская тарифная зона <sup>1</sup>	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Европейская часть России (Центральный, Северо-Западный, Приволжский <sup>2</sup> , Южный, Северо-Кавказский федеральные округа): 1–12 зоны	1	2	3	4	5	6	7	8
Урал и Сибирь (Уральский и Сибирский федеральные округа, Пермский край): 13–17 зоны	1	3	3	4	5	4	7	8
Дальний Восток (Дальневосточный федеральный округ): 18–28 зоны	2	4	6	7	5	3	4	8

**Рисунок 25. Тарифные коды для международной доставки DHL**

На рисунке 25 представлены тарифные коды для международной доставки, исходя из которых, можно заметить, что территория Российской Федерации разделена на 3 основные региона:

- Европейская часть Российской Федерации;
- Средняя часть России;
- Дальний Восток.

В свою очередь зарубежная зона разделена на восемь основных частей, что и позволяет сформировать основные тарифы.

Таким образом, в соответствии с данным тарифом, г. Томск находится в такой Российской тарифной зоне, как Урал и Сибирь. Зарубежной тарифной зоной является в нашем случае зона «Ш». Соответственно, тарифный код для международной доставки «3».

Вес <sup>1</sup> , кг	Тариф 1	Тариф 2	Тариф 3	Тариф 4	Тариф 5	Тариф 6	Тариф 7	Тариф 8
12,00	15 270	20 850	23 030	25 730	23 080	30 620	38 060	44 270
12,50	15 690	21 340	23 610	26 310	23 570	31 340	39 050	45 430
13,00	16 110	21 830	24 190	26 890	24 060	32 060	40 040	46 590
13,50	16 530	22 320	24 770	27 470	24 550	32 780	41 030	47 750
14,00	16 950	22 810	25 350	28 050	25 040	33 500	42 020	48 910
14,50	17 370	23 300	25 930	28 630	25 530	34 220	43 010	50 070
15,00	17 790	23 790	26 510	29 210	26 020	34 940	44 000	51 230
15,50	18 210	24 280	27 090	29 790	26 510	35 660	44 990	52 390
16,00	18 630	24 770	27 670	30 370	27 000	36 380	45 980	53 550
16,50	19 050	25 260	28 250	30 950	27 490	37 100	46 970	54 710
17,00	19 470	25 750	28 830	31 530	27 980	37 820	47 960	55 870
17,50	19 890	26 240	29 410	32 110	28 470	38 540	48 950	57 030
18,00	20 310	26 730	29 990	32 690	28 960	39 260	49 940	58 190
18,50	20 730	27 220	30 570	33 270	29 450	39 980	50 930	59 350
19,00	21 150	27 710	31 150	33 850	29 940	40 700	51 920	60 510
19,50	21 570	28 200	31 730	34 430	30 430	41 420	52 910	61 670
20,00	21 990	28 690	32 310	35 010	30 920	42 140	53 900	62 830
+ 0,50	400	410	530	550	500	590	860	980
30,00	29 990	36 890	42 910	46 010	40 920	53 940	71 100	82 430
+ 1,00	540	740	820	880	940	1 140	1 480	1 800
40,00	35 390	44 290	51 110	54 810	50 320	65 340	85 900	100 430
+ 1,00	540	740	820	880	940	1 140	1 480	1 800
50,00	40 790	51 690	59 310	63 610	59 720	76 740	100 700	118 430
+ 1,00	540	740	820	880	940	1 140	1 480	1 800
70,00	51 590	66 490	75 710	81 210	78 520	99 540	130 300	154 430
+ 1,00	760	960	1 120	1 200	1 200	1 520	1 900	2 020
250,00	188 390	239 290	277 310	297 210	294 520	373 140	472 300	518 030
+ 1,00	760	960	1 120	1 200	1 200	1 520	1 900	2 020
1000,00	758 390	959 290	1 117 310	1 197 210	1 194 520	1 513 140	1 897 300	2 033 030

Максимальный вес 1000 кг

### Рисунок 26. Тарифы на доставку за границу DHL

Далее, исходя из тарифного кода 3, по рисунку 26 можно определить исходя из веса предполагаемого к перевозке товара примерную стоимость его транспортировки. Таким образом, стоимость составит 37610 рублей авиатранспортом в соответствии с услугой «от двери к двери».

За эту сумму компания осуществляет:

- Международную экспресс-доставку до конца рабочего дня;
- Товаров весом до 1000 кг;
- Максимального веса одного места не более 70 кг;
- С Максимальными габаритами одного места 120 x 80 x 80 см;
- Дополнительные услуги.

Рассмотрим следующую транспортную компанию, DPD<sup>144</sup>.

У данной транспортной компании так же действует установленный,

<sup>144</sup> Официальный сайт DPD в России. [Электронный ресурс]: DPD в России // <http://www.dpd.ru/> [Дата обращения: 15.05.2017]

официально опубликованный тариф на услуге по транспортировке товара, а именно, Тарифная карта<sup>145</sup>. Компания так же занимается международными перевозками товаров воздушным транспортом.

Условия доставки товаров данной компании так же «от двери отправителя до двери получателя». При этом параметры ограничиваются следующими параметрами:

- Максимальным весом отправки – 30 кг;
- Максимальной длиной - 175 см;
- Максимальным периметром поперечного сечения 300 см
- Объемным весом:  $1 \text{ м}^3 = 250 \text{ кг}$ .

Город отправления	Регион	Зона отправления	Город отправления	Регион	Зона отправления
Москва	Московская область	А	Мурманск	Мурманская область	А
Санкт-Петербург	Ленинградская область	А	Нальчик	Респ. Кабардино-Балкарская Республика	А
Абакан	Респ. Хакасия	В	Нарьян-Мар	Ненецкий АО	В
Анадырь	Чукотский АО	В	Нижний Новгород	Нижегородская область	А
Архангельск	Архангельская область	А	Новосибирск	Новосибирская область	В
Астрахань	Астраханская область	А	Омск	Омская область	В
Барнаул	Алтайский край	В	Орел	Орловская область	А
Белгород	Белгородская область	А	Оренбург	Оренбургская область	А
Биробиджан	Еврейская АО	В	Пенза	Пензенская область	А
Благовещенск	Амурская область	В	Пермь	Пермский край <sup>1</sup>	А
Брянск	Брянская область	А	Петрозаводск	Респ. Карелия	А
Великий Новгород	Новгородская область	А	Петропавловск-Камчатский	Камчатский край <sup>2</sup>	В
Владивосток	Приморский край	В	Псков	Псковская область	А
Владикавказ	Респ. Северная Осетия-Алания	А	Ростов-на-Дону	Ростовская область	А
Владимир	Владимирская область	А	Рязань	Рязанская область	А
Волгоград	Волгоградская область	А	Салехард	Ямало-Ненецкий АО	В
Вологда	Вологодская область	А	Самара	Самарская область	А
Воронеж	Воронежская область	А	Саранск	Респ. Мордовия	А
Горно-Алтайск	Респ. Алтай	В	Саратов	Саратовская область	А
Грозный	Респ. Чеченская	А	Симферополь	Респ. Крым	А
Екатеринбург	Свердловская область	А	Смоленск	Смоленская область	А
Иваново	Ивановская область	А	Ставрополь	Ставропольский край	А
Ижевск	Респ. Удмуртская	А	Сыктывкар	Респ. Коми	В
Иркутск	Иркутская область <sup>1</sup>	В	Тамбов	Тамбовская область	А
Йошкар-Ола	Респ. Марий Эл	А	Тверь	Тверская область	А
Казань	Респ. Татарстан	А	Томск	Томская область	В
Калининград	Калининградская область	А	Тула	Тульская область	А
Калуга	Калужская область	А	Тюмень	Тюменская область	В
Кемерово	Кемеровская область	В	Улан-Удэ	Респ. Бурятия	В
Киров	Кировская область	А	Ульяновск	Ульяновская область	А
Кострома	Костромская область	А	Уфа	Респ. Башкортостан	А
Краснодар	Краснодарский край	А	Хабаровск	Хабаровский край	В
Красноярск	Красноярский край	В	Ханты-Мансийск	Ханты-Мансийский АО	В
Курган	Курганская область	В	Чебоксары	Респ. Чувашская	А
Курск	Курская область	А	Челябинск	Челябинская область	А
Кызыл	Респ. Тыва	В	Черкесск	Респ. Карачаево-Чеченская Республика	А
Липецк	Липецкая область	А	Чита	Забайкальский край <sup>3</sup>	В
Магадан	Магаданская область	В	Элиста	Респ. Калмыкия	А
Магас (Назрань)	Респ. Ингушетия	А	Южно-Сахалинск	Сахалинская область	В
Майкоп	Респ. Адыгея	А	Якутск	Респ. Саха (Якутия)	В
Махачкала	Респ. Дагестан	А	Ярославль	Ярославская область	А

**Рисунок 27. Российские тарифные зоны компании DPD**

На рисунке 27 представлены Российские тарифные зоны, в соответствии с этими данными, г. Томск относится к зоне В.

<sup>145</sup> Тарифная карта. [Электронный ресурс]: DPD в России // [http://www.dpd.ru/docs/dogovor/Tarifnaya\\_karta\\_mn.pdf](http://www.dpd.ru/docs/dogovor/Tarifnaya_karta_mn.pdf) [Дата обращения: 15.05.2017]

Страна назначения	Зона назначения	Срок доставки*	Страна назначения	Зона назначения	Срок доставки*
Австралия	5	3 - 8	Доминиканская Республика	5	7
Австрия	1	2 - 4	Египет	3	7
Азербайджан	3	7	Замбия	5	7
Албания	3	7	Зимбабве	5	8
Алжир	5	8	Иемен	5	7
Американское Самоа	5	8	Израиль	4	7
Ангилья	5	7	Индия	3	3 - 7
Ангола	5	7	Индонезия	5	7
Андорра	3	4	Иордания	5	7
Антигуа и Барбуда	5	7	Ирак	5	7
Аргентина	5	7	Иран	4	7
Аруба	5	7	Ирландия	3	2 - 4
Афганистан	5	7	Исландия	3	7
<b>Багамы</b>	5	7	Испания	1	2 - 4
Бангладеш	5	8	Италия	1	2 - 5
Барбадос	5	7	<b>Кабо-Верде</b>	5	7
Бахрейн	5	6	Каймановы о-ва	5	7
Белиз	5	7	Камбоджа	5	8
Бельгия	1	2 - 4	Камерун	5	7
Бенин	5	7	Канада	4	2 - 6
Бермуды	5	7	Канарские о-ва	3	6
Болгария	3	4	Катар	5	6
Боливия	5	7	Кения	5	7
Босния и Герцеговина	3	7	Кипр	3	6
Ботсвана	5	7	Кирибати	5	8
Бразилия	5	7	Китай	3	3 - 7
Бруней	5	8	Колумбия	5	7
Буркина Фасо	5	7	Коморские о-ва	5	7
Бурунди	5	7	Конго	5	7
<b>Вануату</b>	5	8	Конго, Демократическая Республика	5	7
Ватикан	1	5	Корея, Республика	3	3 - 7
Великобритания	1	2 - 6	Коста-Рика	5	7
Венгрия	3	6	Кот-д'Ивуар	5	7
Венесуэла	5	7	Кувейт	5	6
Виргинские о-ва (Брит)	5	8	Кука, о-ва	5	8
Виргинские о-ва (США)	5	8	<b>Лаос</b>	5	7
Вьетнам	5	7	Латвия	1	2 - 5
<b>Габон</b>	5	7	Лесото	5	7
Гайана	5	6	Либерия	5	7
Гаити	5	8	Ливан	4	6
Гамбия	5	7	Ливия	5	7
Гана	5	7	Литва	1	2 - 4
Гваделупа	5	7	Лихтенштейн	1	4
Гватемала	5	7	Люксембург	1	4
Гвинея	5	7	<b>Маврикий</b>	5	6
Гвинея-Бисау	5	7	Мавритания	5	7
Германия	1	2 - 4	Мадагаскар	5	7
Гибралтар	5	7	Майотта	5	7
Гондурас	5	7	Макао (Аомынь)	5	6
Гонконг	3	5	Македония	3	6
Гренада	5	7	Малави	5	7
Гренландия	5	7	Малайзия	3	7
Греция	3	3 - 6	Мали	5	7
Грузия	3	7	Мальдивские о-ва	5	8
Гуам	5	7	Мальта	3	6
<b>Дания</b>	3	2 - 5	Марокко	4	7
Джибути	5	7	Мартиника	5	7
Доминика	5	7	Маршалловы о-ва	5	8

**Рисунок 28. Зоны для стран доставки**

На рисунке 28 можно заметить, что Германия соответствует зоне 1, при этом доставка составляет 2-4 дня. Далее по рисунку 29 определяем, что стоимость доставки составит около 3020 рублей за 5 кг + 190 рублей за каждые 0,5 кг, соответственно 41020 рублей. Однако следует отметить, что под данный тарифный план подпадают только товары с объявленной

стоимостью менее 1000 евро.

Вес, кг	Зона назначения				
	1	2	3	4	5
0,5	1 310	1 620	1 730	1 950	3 300
1,0	1 500	1 850	2 250	2 180	3 830
1,5	1 690	2 080	2 775	2 410	4 355
2,0	1 880	2 310	3 300	2 640	4 880
2,5	2 070	2 540	3 825	2 870	5 405
3,0	2 260	2 770	4 350	3 100	5 930
3,5	2 450	3 000	4 875	3 330	6 455
4,0	2 640	3 230	5 400	3 560	6 980
4,5	2 830	3 460	5 925	3 790	7 505
5,0	3 020	3 690	6 450	4 020	8 030
+ 0,5кг	190	230	525	230	525

**Рисунок 29. Тарифная таблица зоны В**

Таким же образом можно провести расчет стоимости и для других компаний города Томска. В то же время следует отметить, что данные тарифы не являются окончательной стоимостью, они созданы для того, чтобы дать примерное представление о стоимости перевозки.

По представленным выше вычислениям, можно сделать вывод, что обращение к услугам компании DHL в данном случае выгоднее, однако это не говорит о том, что данная компания всегда предоставляет соответствующий комплекс услуг выгоднее, чем другие. Расчеты нужно производить для каждого конкретного случая.

Рассматривая калькуляцию издержек, при решении вопроса о том, выгоднее ли компании создать свой собственный транспортно-логистический отдел или же обращаться к аутсорсигу, необходимо, прежде всего, определиться с видом транспорта, который необходим для перевозки товаров.

В городе Томске возможно использование любого вида транспорта, кроме морского, так как прямых выходов к морским портам в регионе нет. Однако возможна доставка товара другим видом транспорта до морских портов с дальнейшей отправкой на них. Основной объем перевозимых грузов приходится на транспортировку автомобильным и воздушным транспортом,



в связи с этим обратимся к расчету именно этих операций. Кроме того, перевозка железнодорожным транспортом возможно только от 100 кг, в нашем случае такая перевозка запрещена.

Рассмотрим транспортировку воздушным транспортом.

Каждый аэропорт обладает своим грузовым терминалом, который предоставляет услуги по перевозке грузов. Так как прямых авиаперелетов из Томского аэропорта до аэропорта в г. Берлине нет, то груз следует отправлять через московские аэропорты.

Код АК	а/п	Мин.вес	Мин.сбор	до 50кг	51-100кг	101-300кг	301-500кг
		кг	руб	руб/кг	руб/кг	руб/кг	руб/кг
С7	ДМД	25	2175	87	87	87	87

**Рисунок 30. Тарифы на авиагрузовые перевозки из Томска в Москву**

На рис. 30 представлены тарифы на перевозку грузов из Томска в Москву (аэропорт Домодедово)<sup>146</sup>. Таким образом, стоимость доставки груза составит 2175 рублей<sup>147</sup>.

Дополнительно следует уплатить стоимость авианакладной внутренних воздушных линий, которая составит 650 рублей.

Таким образом, стоимость доставки груза от аэропорта в г. Томске до аэропорта в г. Москва – 2825 рублей.

В Москве груз необходимо будет получить и оформить на новый грузовой рейс S7 895 Москва (Домодедово) – Берлин (Тегель), который осуществляет перелеты каждый будний день<sup>148</sup>. Стоимость данной услуги не указана, так как оформление авианакладных и расчет стоимости происходит

<sup>146</sup> Аэропорт Томск [Электронный ресурс]: ООО «Аэропорт ТОМСК» // <http://tomskairport.ru/> [Дата обращения: 15.05.2017]

<sup>147</sup> Грузовой терминал аэропорта Томск. [Электронный ресурс]: ООО ВТК // <http://vtcargo.ru/tomsk/> [Дата обращения: 15.05.2017]

<sup>148</sup> Грузовым клиентам. [Электронный ресурс]: Московский аэропорт Домодедово // <http://www.domodedovo.ru/cargo/schedule/> [Дата обращения: 15.05.2017]

с помощью программы АРМ «Грузовой агент», для которой необходима специальная регистрация.

То есть, несмотря на то, что стоимость доставки груза транспортными компаниями выше стоимости доставки самостоятельно, следует понимать, что дополнительные затраты, необходимые для:

- Транспортировки груза со склада до аэропорта в Томске;
- Оформления транспортной документации внутренней перевозки;
- Оплаты работы сотрудника, который будет получать груз в Москве, и оформлять его для дальнейшей транспортировки в Берлин;
- Оформления транспортной документации международной перевозки;
- Оплаты работы сотрудника, который получит груз в Берлине.

Таким образом, для каждой конкретной компании необходимо рассчитывать возможность осуществления доставки как на условиях аутсорсинга, так и инсорсинга. При этом, ключевое значение имеет не только ценой фактор, но и скорость доставки, а так же правильность и своевременность оформления сопроводительных документов.

При возможности осуществления транспортировки груза более дешевым, но и более медленным видом транспорта, а именно автомобильным, необходимо учитывать еще большее количество статей затрат.

Рассматривая затраты на автомобильные перевозки, представленные в литературе, условно их можно разделить на 2 основные категории: постоянные затраты и переменные затраты, см. рис. 31<sup>149</sup>.

---

<sup>149</sup> Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок. – М.: Издательство Юрайт, 2015. — 582 с.



**Рисунок 31. Затраты на содержание транспортного отдела**

Рассмотрим более подробно представленные выше затраты.

К постоянным затратам мы относим:

- Арендную плату за транспортное средство (стоимость на рынке существенно варьируется в зависимости от модели и грузоподъемности);
- Затраты на инфраструктуру для содержания транспортных средств:
  - Гараж;
  - Станции технического осмотра (собственные или арендуемые);
  - Автомойки (собственные или арендуемые).
- Зарботная плата обслуживающего персонала:
  - Зарботная плата водителей;
  - Зарботная плата медицинских работников (проводят допуск водителей к выезду);
  - Зарботная плата грузчиков;

- Амортизационные отчисления на ремонт транспортных средств и оборудования.

К переменным затратам можно отнести<sup>150</sup>:

- Топливо и смазочные материалы для транспортных средств, необходимые для перевозок грузов;

- Затраты на техническое обслуживание и ремонт и затраты на восстановление износа шин;

- Прочие затраты:

- Накладные расходы, возникающие при перевозке

- Затраты на суточные расходы водителей и их проживание;

- Дорожные сборы на некоторых территориях;

- Затраты на оплату платных магистралей, проезда через мосты и туннели, паромных переправ;

- Оплата разрешения на проезд по иностранной территории;

- Затраты на приобретение накладной международного образца;

- Затраты на перегрузку груза в местах хранения;

- Оплата загранпаспорта и визы для водителя;

- Оплата телефонных переговоров;

- Комиссии по обмену валют и так далее.

Таким образом, затраты на организацию транспортного отдела компании достаточно разнообразны, они зависят от множества факторов:

- Выбранного транспортного средства, его новизны, оборудования и объема двигателя;

- Количества транспортных средств, необходимых для транспортировки и водителей, соответственно;

- Дальности маршрута транспортировки, от самого маршрута и так далее.

<sup>150</sup> Шайденко Ф.С., Санков В.Г., Кузнецова А.В., Курбатова Е.С. Логистический аутсорсинг транспортной логистики в стекольной промышленности // ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ. 2016. №6 С. 371-374.

Кроме того, следует обратить внимание на то, что если внешнеэкономическая деятельность осуществляется лишь по одному направлению – экспорт или импорт, то при транспортировке товара машина будет возвращаться пустой, то есть затраты на обратный путь не принесут никакого положительного экономического эффекта.

Таким образом, подводя итог, следует отметить, что калькуляция транспортных сдержек является сложным и трудоемким процессом, проведение которого возможно при наличии точных данных о компании, количестве перемещаемого товара, товарных партиях, количестве поставок товара в месяц и так далее.

Ключевым элементом при этом является понимание и расчет наиболее выгодного транспортного средства для доставки товаров, и как следствие – выбор наиболее выгодной транспортной компании. В Томске только одна компания имеет свой собственный транспортно-логистический отдел и перевозит грузы самостоятельно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрев аутсорсинг как самостоятельное понятие, и как явление, применяемое во внешнеэкономической деятельности, можно отметить, что наиболее приемлемыми для участников внешнеэкономической деятельности являются два вида аутсорсинга: таможенный и транспортно-логистический.

При этом под таможенным аутсорсингом понимается передача функций по таможенному оформлению перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС товаров таможенным представителям с целью минимизации издержек.

Под транспортным аутсорсингом при этом понимается передача транспортных и логистических функций участника внешнеэкономической деятельности сторонней транспортно-логистической компании с целью минимизации издержек.

Аутсорсинг, как явление, по сей день является спорным понятием, так как обладает своими преимуществами и недостатками.

К преимуществам аутсорсинга, на наш взгляд, можно отнести:

- Профессиональное выполнение передаваемых на аутсорсинг функций;
- Гибкость системы в зависимости от изменений рынка;
- Экономия времени и собственных трудовых ресурсов;
- Увеличение скорости исполнения услуги;
- Сокращение затрат и рисков на содержание и развитие отделов.

Основные недостатки выглядят следующим образом:

- Значительное сокращение контроля над передаваемой на аутсорсинг деятельностью;
- Возможность утечки коммерческой информации и утрата конфиденциальности;
- Неудовлетворенность качеством услуги;
- Сложность выбора компании-аутсорсера.

То есть, аутсорсинг таможенных и транспортно-логистических услуг обладает как достоинствами, так и недостатками. Однако по-нашему мнению недостатки можно нивелировать, правильно приняв решение об использовании аутсорсинга.

При рассмотрении классификации уровней аутсорсинга, представленной в приложении 2<sup>151</sup>, можно отметить, что таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг можно отнести к аутсорсингу 1-го и 2-го уровней, то есть типовые задачи, выполняемые на краткосрочной или долгосрочной основе. А значит рынок таких услуг конкурентный, что доказывает стремление компаний-аутсорсеров к качественному выполнению услуг и обеспечению надежности.

В научной литературе разработано несколько подходов к принятию решения об аутсорсинге или инсорсинге: матричный<sup>152</sup>, поэтапный<sup>153,154</sup>, математический<sup>155</sup> и так далее. По нашему мнению при принятии решения об использовании аутсорсинга или инсорсинга транспортно-логистических или таможенных функций, необходимо пройти этапы, представленные на рисунке 32.

На первом этапе необходимо рассмотреть все функции выполняемые компанией и выяснить, являются ли таможенное оформление и транспортировка ключевыми. Если основная деятельность связана с производством или другими более важными функциями, значит, их следует передать на аутсорсинг.

Далее отдельно рассмотрим таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг.

<sup>151</sup> Луцкая Н.В. Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятия // Организатор производства. 2016. №2. С.41-57.

<sup>152</sup> Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. С. 110-114.

<sup>153</sup> Федоренко Р.В. Организация эффективной работы участников внешнеэкономической деятельности в рамках таможенно-логистической системы // Научно-методический журнал «Концепт». 2013. Т.3. С. 2261–2265.

<sup>154</sup> Тыртышный Н.Н. Аутсорсинг как инструмент уменьшения логистических рисков в цепях поставок с участием водного вида транспорта // Инженерный вестник Дона. 2012. №2. С. 294-298.

<sup>155</sup> Джобава Р.Г. Методы оценки экономической целесообразности использования аутсорсинга // Гуманизация образования. 2009. №7. С.37-41



**Рисунок 32. Этапы принятия решения об использовании аутсорсинга**

Для города Томска рассчитано количество деклараций, после которого, с математической точки зрения следует обзавестись собственным специалистом по ВЭД, а именно, 7 деклараций в месяц. То есть мы находимся уже на четвертом этапе.

Однако в данной формуле не учитывались субъективные обстоятельства, которые могут наложить на компанию, занимающуюся инсорсингом дополнительные затраты.

К таким субъективным факторам можно отнести:

- Больничный, отпуск или декретный отпуск специалиста по внешнеэкономической деятельности. В данном случае компания будет выплачивать заработную плату своему специалисту, в то время как он не будет выполнять свои должностные обязанности и необходимо будет прибегнуть к аутсорсингу, либо временно нанять другого специалиста.
- Перебои поставок в компании так же могут нанести серьезные убытки, так как вместо 10 планируемых поставок может быть 2, специалист так же получает фиксированную заработную плату, а прибыль компании сокращается.
- Возможные ошибки и соответственно штрафы, которые возникают при заполнении таможенной декларации, так же следует учесть.



При этом в соответствии с административным кодексом РФ штраф составляет от 0,5 до 2 кратной суммы таможенной пошлины, оформляемой в декларации.

Такие факторы невозможно учесть в формуле, так как их возникновение предвидеть нельзя, соответственно необходимо увеличить количество деклараций в точке безубыточности. По опросу таможенных представителей в городе Томске, мы сошлись на цифре 10.

Таким образом, если компания оформляет 10 и менее деклараций в месяц, то ей следует обращаться к аутсорсингу, в случае, если более 10 деклараций, то прибегать к инсорсингу.

Далее, если компания оформляет менее 10 деклараций в месяц, она может перейти на 5ый этап выбора компании-поставщика таможенной услуги. В нашем регионе выбор сделать необходимо из трех компаний: DHL, «ВЭД Лидер» и Меридиан. После чего подписывается договор.

Принимая решения о выборе инсорсинга или аутсорсинга транспортно-логистических услуг необходимо учесть издержки, которые были описаны в предыдущей главе при формировании собственного транспортно-логистического отдела, и сравнить их со стоимостью перевозки товара участника ВЭД транспортными компаниями.

Если затраты на аутсорсинг меньше, чем на инсорсинг в месяц, следует принять решение о передаче функции сторонней организации и перейти к следующему этапу.

Рассматривая рынок транспортных компаний, в том числе тех, которые находятся и функционируют в Томске, можно отметить, что компаний достаточно много, и необходимо выбрать наиболее подходящую из них для участника внешнеэкономической деятельности.

Довольно распространенной ошибкой новичка в сфере внешнеэкономической деятельности является сравнение транспортных компаний лишь по ценовой категории. В литературе представлено уже множество критериев выбора транспортной компании. Каждый из них имеет

определенный удельный вес при формировании рейтинга транспортных компаний. Чем больше критериев компания сможет учесть при выборе наиболее подходящей компании, тем точнее будет этот выбор. Однако и излишняя оценка некоторых критериев может привести лишь к потере времени, так как некоторые из них оказывают несущественное влияние на перевозку.

Мы систематизировали представленные в литературе<sup>156</sup> критерии и выбрали наиболее подходящие из них.

Первым, и самым ключевым, на наш взгляд критерием, который оценивают все участники внешнеэкономической деятельности, является стоимость перевозки. Каждая компания стремится минимизировать свои затраты, в том числе и затраты на перевозку. При запросе стоимости перевозки у транспортных компаний необходимо предоставить сведения о маршруте перевозке (пункте отправления и назначения, характере груза, необходимых условиях перевозке, габаритах груза и предполагаемом транспортном средстве).

Тариф на перевозку можно рассчитать самостоятельно при наличии калькулятора на сайте компании или тарифа на перевозку или же запросить стоимость.

Формула для расчёта стоимости перевозки довольно проста:

$$S = Q * T,$$

Где S – стоимость перевозки, руб;

Q – количество груза, представленного к перевозке, кг;

T – тариф компании на перевозку руб/кг.

Немаловажным критерием при выборе той или иной транспортной компании, является скорость перемещения груза от пункта отправления до пункта назначения. Особенно актуальным этот вопрос является при перемещении скоропортящихся товаров. Кроме того, во многих контрактах

---

<sup>156</sup> Ранжирование критериев при выборе перевозчика потребителями транспортных услуг. [Электронный ресурс]: Экономика и управление на предприятиях // <http://eur.ru/Documents/2006-07-24/4310E-4.asp> [Дата обращения: 25.05.2017]

заранее оговариваются сроки доставки товара, и за нарушение сроков наступают санкции. В связи с этим, учет времени доставки товаров является одним из ключевых моментов при выполнении контракта.

Время доставки товара так же можно уточнить у транспортной компании с учетом предполагаемого маршрута. Или же рассчитать самостоятельно по предоставленным компанией данным.

Стандартной формулой для расчета времени движения транспортных средств является:

$$t = \frac{S_{\text{общ}}}{V} + t_{\text{ост}},$$

где  $t$  – время движения, ч;

$S_{\text{общ}}$  – расстояние от пункта отправления до пункта назначения, км;

$V$  – скорость движения транспортного средства, км/ч;

$t_{\text{ост}}$  – время необходимое для остановок.

При этом важным в данном случае является именно время, необходимое для остановки, которое, прежде всего, зависит от количества водителей и маршрута движения.

Кроме того, помимо расчета времени на выполнения заказа, особенно в случаях, когда данный расчет производит непосредственно транспортная компания, необходимо учесть и такой критерий, как надежность времени прибытия<sup>157</sup>. То есть, выполняет ли компания установленные сроки доставки. Данный критерий, несомненно, является важным, однако просчитать его довольно сложно, так как транспортная компания может предоставить заведомо ложные сведения о доставках. Для расчета необходимо собрать информацию о компании и о случаях несвоевременности доставки груза в пункт назначения.

$$N = \frac{1}{\frac{O * 100\%}{k}}$$

<sup>157</sup> Богаткина М.С. Повышение эффективности транспортной системы. Выбор оптимального перевозчика // ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ. 2014. №15. С. 105-121.

Где  $N$  – надежность времени прибытия, %;

$O$  – количество случаев нарушения установленных сроков доставки;

$k$  – общее количество перевозок, шт.

Еще одним критерием, который зачастую забывают учесть при выборе транспортной компании, является современность транспортных средств международной перевозки. Ведь это играет важную роль и в скорости доставки груза, в том числе, это может стать причиной технической неисправности, аварии или привести к порче груза.

Средний возраст транспортных средств можно рассчитать, запросив данные в транспортной компании о транспортных средствах, планируемых для перевозки грузов. Формула для расчета:

$$B = \frac{\sum_{p=1}^P B_p}{p},$$

где  $B_p$  – возраст  $p$ -го транспортного средства;

$p$  – Количество транспортных средств, шт.

Так же, на наш взгляд, можно оценить и качество предоставляемых услуг. Этот показатель, как и надежность времени прибытия, сложно оценить объективно из-за сложности сбора данных. Критериальным показателем в данном случае может выступить качество услуг, выраженное как процент случаев несохранной доставки:

$$K_{yc} = \frac{1}{\frac{n * 100\%}{k}},$$

Где  $K_{yc}$  – качество услуг, %;

$n$  – количество случаев несохранной доставки;

$k$  – общее количество перевозок, шт.

Еще одним неоднозначным критерием является опыт работы транспортной компании на рынке. Неоднозначность выражается в том, что только выходящие на рынок компании оказывают свои услуги иногда более качественно и дешево, нежели компании, которые занимают уже большую

долю рынка. Новые компании делают это для того, чтобы зарекомендовать себя на нем и получить отличные отзывы от клиентов.

Тем не менее, опыт работы компании на рынке говорит о том, что она сумела сохранить свою рентабельность в течение долгого времени, завоевала доверие клиентов и ее стаж позволяет предложить клиенту наилучший вариант предоставления услуги.

Опыт работы можно узнать из предоставляемых данных о компании, а так же на ее официальной странице в интернете.

Кроме того, на наш взгляд, следует учесть такой критерий, как условия платежа. Транспортные компании работают по-разному, некоторые требуют оплату предоставляемой ими услуги до момента доставки, другие после выполнения заказа. Таким образом, необходимо учитывать возможности участника внешнеэкономической деятельности на оплату услуги.

Компетентность персонала так же является немаловажным критерием оценки транспортной компании, ведь от профессионализма сотрудников отдела логистики зависит качество построение маршрута, от профессионализма водителей – сохранность груза.

По нашему мнению, следует так же учесть такой критериальный показатель, как простота оформления заказа. Здесь можно рассмотреть возможность оформления заказа online, по звонку или же при личном присутствии. Критерии можно оценить как количество времени, затрачиваемое на оформление одного заказа.

И последний критерий выбора транспортной компании – наличие дополнительных услуг, например упаковка грузов, погрузка/разгрузка и так далее.

**Таблица 6. Оценка критериев выбора транспортной компании**

<b>Критерий</b>	<b>Лучший показатель</b>	<b>Рейтинг</b>
Стоимость перевозки	Минимальное значение	Чем меньше стоимость услуг, тем выше рейтинг

		перевозчика
Время перемещения груза	Минимальное значение	Чем быстрее будет доставлен груз, тем лучше.
Надежность времени прибытия	Максимальное значение	Чем больше процент надежности, тем лучше
Современность транспортных средств	Минимальное значение	С увеличением возраста транспортного средства, снижается заинтересованность потребителя в услугах этой компании
Качество предоставляемых услуг	Максимальное значение	Чем больше процент качества, тем лучше
Опыт работы компании	Максимальное значение	Чем больше опыт работы, тем лучше
Условия платежа	Удобные для участника внешнеэкономической деятельности условия (после доставки)	Чем меньше оплата до доставки, тем лучше
Компетентность персонала	Максимальное значение	Чем компетентнее персонал, тем лучше.
Простота оформления заказа	Минимальное значение	Чем быстрее оформляется заказ, тем лучше
Наличие дополнительных услуг	Полный комплекс услуг	Чем полнее комплекс услуг, тем лучше.

В таблице 6 представлены систематизированные критерии выбора транспортной компании. Участнику внешнеэкономической деятельности

далее необходимо задать удельный вес каждому из этих критериев, в зависимости от профиля своей компании и наиболее важных для нее показателей.

Таким образом, минимизация издержек участника внешнеэкономической деятельности при обращении и к транспортной компании происходит, однако во многом это зависит от того, правильно ли выбрана эта транспортная компания<sup>158</sup>.

Если при выборе таможенного перевозчика в Томске у компании есть только один вариант, то выбор просто перевозчика обширен, и необходимо учитывать все возможные издержки. После того, как выбран наиболее подходящий аутсорсер транспортных и логистических услуг, следует заключить контракт.

Подводя итог, следует отметить, что таможенный и транспортно-логистический аутсорсинг действительно способен минимизировать издержки участников внешнеэкономической деятельности. Однако переход к аутсорсингу – сложный процесс, который необходимо стратегически продумать и оценить как с экономической точки зрения, так и с качественной.

---

<sup>158</sup> Бычков В.П. Выбор перевозчика и принятие решения о транспортном и складском обслуживании // Альтернативные источники энергии в транспортно-технологическом комплексе: проблемы и перспективы рационального использования. 2016. № 3. С. 93-97.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

### *I. Литература:*

1. Outsourcing innovation // Businessweek. 2010. №1. P.4.
2. World Trade Organization, Annual Report 1998. Geneva: World Trade Organization. 1998. 36 p.
3. Арабян М.С., Попова Е.В. Таможенный представитель и его место в системе аутсорсинга таможенных услуг // Таможенное дело. 2015. №2. С.3-5.
4. Баландина Г.В., Воловик Н.П., Приходько С.В. Таможенно-тарифная политика и стимулирование инноваций в России. – М.: Издательство дом «Дело» РАНХ и ГС, 2012. – 228 с.
5. Белозерцева Н.П. Структура и особенности современного рынка грузоперевозок // Вестник ВГУЭС. 2012. №1. С.64-73.
6. Богаткина М.С. Повышение эффективности транспортной системы. Выбор оптимального перевозчика // ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ. 2014. №15. С. 105-121.
7. Бравар Ж.Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 475 с.
8. Бычков В.П. Выбор перевозчика и принятие решения о транспортном и складском обслуживании // Альтернативные источники энергии в транспортно-технологическом комплексе: проблемы и перспективы рационального использования. 2016. № 3. С. 93-97.
9. Гильмиярова М. Р. Концептуально-понятийные основы развития аутсорсинга // Экономика, право и управление. 2015. №2. С. 3-12.
10. Джобава Р.Г. Методы оценки экономической целесообразности использования аутсорсинга // Гуманизация образования. 2009. №7. С.37-41



11. Кропивенцева С.А. Организация международных перевозок грузов. – Самара: Изд-во СГАУ, 2015. – 56 с.
12. Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управление // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. 2011. №6. С.79-86.
13. Курамшин Н.Д. 5 PL – новый уровень логистического аутсорсинга. 2016. №8. С. 54-56.
14. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. С. 110-114.
15. Луцкая Н.В. Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятия // Организатор производства. 2016. №2. С.41-57.
16. Луцкая Н.В. Аутсорсинг: уровни предоставляемых услуг и модели взаимодействия сторон // Компетентность . 2016. №2 (133). С. 30-36.
17. Маркеева Г. А., Михнева С. Г. История возникновения и этапы развития аутсорсинга // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2014. №1. С. 106-116.
18. Маслов С.А. Внешнеэкономическая деятельность без посредников: принципы работы и необходимые требования к участникам // Экономика и управление. 2015. №4. С.76-82.
19. Минасьян М. аутсорсинг в практике американских компаний // Инвестиции в России. 2008. №10 (165). С. 27-37.
20. Муфтахутдинова Х.Р. Аутсорсинг как инфраструктурный элемент развития внешнеторговой деятельности промышленного предприятия // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2012. №1 (21). С. 10-15.
21. Никулин Е.В., Стародубцев О.А. Значение развития транспортного аутсорсинга в России //

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА. 2015. №2. С.71-76.

22. Полухин И. В. Таможенный аутсорсинг на примере таможенного представителя // Управление инвестициями и инновациями. 2016. № 2. С. 69.

23. Пономарев Е. Оценка целесообразности использования аутсорсинга при выполнении определенных операций по внешнеэкономической деятельности // Logistics. 2016. №8. С.48-52.

24. Попов И.С., Березин В.В. Аутсорсинг как способ повышения эффективности бизнеса в современной экономике // Вестник академии. 2012. №4. С. 116-117.

25. Попова Е.В., Вахняк А.Ю. Таможенный представитель и его роль при оказании посреднических услуги в международной торговле // Правозащитник. 2016. №2. С. 15-20.

26. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с.

27. Сорокина Е.С. Алгоритм анализа показателей риска при отборе поставщиков аутсорсинга. – М.: Издательство «Научный консультант», 2015. – 448 с.

28. Табаков А.В. Некоторые аспекты неформальных отношений таможенных органов и таможенных представителей // Петербургский Экономический журнал. 2014. № 4. С. 98-99.

29. Табаков А.В. территориальные пределы деятельности таможенных представителей в Таможенном союзе Евразийского экономического сообщества // Ученые записки СПб филиала РТА. 2013. № 1 С. 46.

30. Тыртышный Н.Н. Аутсорсинг как инструмент уменьшения логистических рисков в цепях поставок с участием водного вида транспорта // Инженерный вестник Дона. 2012. №2. С. 294-298.

31. Усонов А.Ю., Феделова Н.П., Терина Г.Е. Инновационные процессы в агроэкономике: их содержание, направления, инструменты совершенствования. – М.: Изд-во РГАУ, 2013. – 104 с.
32. Федоренко Р.В. Возможности развития таможенного обслуживания на основе аутсорсинга // Известия УрГЭУ. 2014. №4(54). С.95-99.
33. Федоренко Р.В. Логистизация таможенного обслуживания как фактор повышения эффективности работы участников ВЭД // Управленец. 2014. №4(50). С.64-67.
34. Федоренко Р.В. Организация эффективной работы участников внешнеэкономической деятельности в рамках таможенно-логистической системы // Научно-методический журнал «Концепт». 2013. Т.3. С. 2261–2265.
35. Фефелов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций // Концепт. 2015. № 05. С. 71-75.
36. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 176 с.
37. Шайденко Ф.С., Санков В.Г., Кузнецова А.В., Курбатова Е.С. Логистический аутсорсинг транспортной логистики в стекольной промышленности // ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ. 2016. №6 С. 371-374.
38. Шарощенко И.В. Анализ особенностей функционирования объектов околотаможенной инфраструктуры Российской Федерации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. № 6. С.1-18.
39. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок. – М.: Издательство Юрайт, 2015. — 582 с.
40. Щукина З.Н. совершенствование деятельности таможенного представителя на рынке таможенных услуг // Международный научный журнал «Символ науки». 2016. №1. С.230.

41. Эмиров Н. Аутсорсинг в мировой экономике // Экономика и управление в зарубежных странах. 2012. №4. С. 21-29.

***II Нормативно-правовые и информационно-аналитические источники:***

***1. Нормативно-правовые акты:***

***1.1 Международные:***

42. Договор о Международном железнодорожном транзитном тарифе (МТТ). [Электронный ресурс]: АО «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/902124118> [Дата обращения: 30.04.2017]

43. Европейское соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов (ДОПОГ). [Электронный ресурс]: СКЛАД ЗАКОНОВ // <http://6pl.ru/asmap/convDOPOG.htm> [Дата обращения: 30.04.2017]

44. Конвенция о договоре международной дорожной перевозки грузов. [Электронный ресурс]: СКЛАД ЗАКОНОВ // <http://6pl.ru/asmap/convKDPG.htm> [Дата обращения: 30.04.2017]

45. Конвенция о договоре международной перевозки грузов КДПГ. [Электронный ресурс]: Spedizioni International // <http://www.eirspedizioni.it/convenzione%20CMR%20russo.pdf> [Дата обращения: 30.04.2017]

46. Конвенция Организации Объединенных Наций о морской перевозке грузов. [Электронный ресурс]: TKS.RU – все о таможне. Таможня для всех – российский таможенный портал // <http://www.tks.ru/jur/0010000009> [Дата обращения: 30.04.2017]

47. Международная конвенция об унификации некоторых правил о коносаменте. [Электронный ресурс]: Таможенный брокер //

<http://www.brokert.ru/material/konvenciya-o-konosamente-gaagskie-pravila> [Дата обращения: 30.04.2017]

48. Правила перевозок грузов в прямом смешанном железнодорожно-водном сообщении. [Электронный ресурс]: АО «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/9018211> [Дата обращения: 30.04.2017]

49. Протокол об изменении Международной конвенции об унификации некоторых правил о коносаменте, подписанной в Брюсселе 25 августа 1924 года. [Электронный ресурс]: АО «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/901765374> [Дата обращения: 30.04.2017]

50. Протокол относительно изменения Конвенции для унификации некоторых правил, касающихся международных воздушных перевозок, подписанной в Варшаве 12 октября 1929 года. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121711/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121711/) [Дата обращения: 30.04.2017]

51. Соглашение о международном железнодорожном грузовом сообщении. [Электронный ресурс]: ООО «Глобал Контейнер Лоджистикс» // <http://www.containers.ru/useful/dokumenty/mezhdunarodnye-soglasheniya/smgs> [Дата обращения: 30.04.2017]

52. Соглашение о международных перевозках скоропортящихся пищевых продуктов и о специальных транспортных средствах, предназначенных для этих перевозок. [Электронный ресурс]: ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ // [https://www.unesc.org/fileadmin/DAM/trans/main/wp11/wp11doc/ATP-2013\\_r.pdf](https://www.unesc.org/fileadmin/DAM/trans/main/wp11/wp11doc/ATP-2013_r.pdf) [Дата обращения: 30.04.2017]

53. Таможенная конвенция о международной перевозке грузов с применением книжки МДП. [Электронный ресурс]: АО «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/1900316> [Дата обращения: 30.04.2017]

## **1.2 Региональные:**

54. Решение Евразийской экономической комиссии №233 О проекте договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза. [Электронный ресурс]: Правовой портал Евразийского экономического союза //

<http://www.eurasiancommission.org/docs/Download.aspx?IsDlg=0&print=1&ID=5956> [Дата обращения: 20.03.2017]

55. Таможенный кодекс Таможенного союза от 27.11.2009 N 17. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_94890/44845da9fb5d577d93b3fe91ff89698f2dba8325/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/44845da9fb5d577d93b3fe91ff89698f2dba8325/) [Дата обращения: 20.03.2017]

## **1.3 Национальные:**

56. Воздушный кодекс российской федерации. [Электронный ресурс]: Гражданский кодекс российской федерации. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_5142/#\\_\\_utmzi\\_\\_1\\_\\_=1\\_](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_5142/#__utmzi__1__=1_) [Дата обращения: 30.04.2017]

57. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_22916/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22916/) [Дата обращения: 30.04.2017]

58. Приказ ФТС России от 10 октября 2007 г. № 1257 «Об утверждении Административного регламента по исполнению государственной функции по ведению реестра таможенных брокеров». [Электронный ресурс]: Альта-Софт // <http://www.alt.ru/tamdoc/07pr1257/> [Дата обращения: 20.03.2017]

59. Приказ ФТС России от 3 октября 2011 г. № 2012 «Об утверждении Административного регламента Федеральной таможенной службы по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных представителей». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122306/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122306/) [Дата обращения: 20.03.2017]

60. Приказ ФТС России от 30.09.2011 N 1351 (ред. от 20.11.2015) «Об утверждении Административного регламента Федеральной таможенной службы по предоставлению государственной услуги ведения реестра таможенных перевозчиков» [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121589/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121589/) [Дата обращения: 10.04.2017]

61. Российский статистический ежегодник – 2015. [Электронный ресурс]: Федеральная служба государственной статистики // [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_13/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_13/Main.htm) [Дата обращения: 05.05.2017]

62. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_13744/#\\_\\_utmzi\\_\\_1\\_\\_=1](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_13744/#__utmzi__1__=1) [Дата обращения: 30.04.2017]

63. Таможенный кодекс Российской Федерации от 28.05.2003 N 61 [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_42438/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42438/) [Дата обращения: 15.03.2017]

64. Таможенный кодекс РФ [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_624/) [Дата обращения: 12.03.2017]

65. Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта [Электронный ресурс]: Справочно-правовая

система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72388/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72388/) [Дата обращения: 30.04.2017]

66. Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации. [Электронный ресурс]: «Кодекс» // <http://docs.cntd.ru/document/901838121> [Дата обращения: 30.04.2017]

67. Федеральный закон от 08.12.2003 года N 164-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» [Электронный ресурс]: Справочно – правовая система «КонсультантПлюс» // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) [Дата обращения: 07.05.2016]

68. Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=СМВ;n=18111#0> [Дата обращения: 20.03.2017]

## **2. Информационно-аналитические ресурсы:**

69. Grossman G.M. and Helpman E. NBER // Working Paper 8728. 2002. P.

70. PSIglobal. [Электронный ресурс]: Программное обеспечение для логистических сетей // <http://www.psilogistics.com/ru/resheniya/upravlenie-logisticheskimi-setjami-scm/?gclid=CKr7oZP-9tICFTQo0wodGtElew&cHash=462438b49ff22107f48aa3403717900a> [Дата обращения: 05.05.2017]

71. Аутсорсинг бизнес-процессов «за» и «против»: реферат статьи Джоша Берсина [Электронный ресурс]: Библиотека Максима Мошкова //



<http://lib.ru/npj/librarian/chieflearningofficer/9tICFTQo0wodGtEIew&cHash=462438b49ff22107f48aa3403717900a> [Дата обращения: 05.05.2017]

72. Аэропорт Томск [Электронный ресурс]: ООО «Аэропорт ТОМСК» // <http://tomskairport.ru/> [Дата обращения: 15.05.2017]

73. База данных – таможенные перевозчики. [Электронный ресурс]: TKS.RU – все о таможене. Таможня для всех – российский таможенный портал // <http://www.tks.ru/db/carrier/> [Дата обращения: 20.04.2017]

74. Грузовой терминал аэропорта Томск. [Электронный ресурс]: ООО ВТК // [http://vtcargo.ru/tomsk\\_/](http://vtcargo.ru/tomsk_/) [Дата обращения: 15.05.2017]

75. Грузовым клиентам. [Электронный ресурс]: Московский аэропорт Домодедово // <http://www.domodedovo.ru/cargo/schedule/> [Дата обращения: 15.05.2017]

76. Международные грузоперевозки. [Электронный ресурс]: Справочно-информационный портал города Томска // <http://www.tomsk.ru09.ru/cat/?subaction=1295&page=2> [Дата обращения: 10.05.2017]

77. Обзор рынка таможенных представителей России в 2016 году. [Электронный ресурс]: Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» // <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/35153-obzor-rynka-tamozhennyh-ppredstaviteley-rossii-v-2016-godu.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

78. Официальный сайт DPD в России. [Электронный ресурс]: DPD в России // <http://www.dpd.ru/> [Дата обращения: 15.05.2017]

79. Официальный сайт компании "КонсультантПлюс" [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» // <http://www.consultant.ru> [Дата обращения: 15.03.2017]

80. Официальный сайт таможенного представителя DHL International. [Электронный ресурс]: DHL International // <http://www.dhl.ru/ru.html> [Дата обращения: 30.03.2017]

81. Официальный сайт таможенного представителя ВЭД Лидер [Электронный ресурс]: вэд-лидер.рф // <http://www.xn----ctbgbfqu7b6g.xn--p1ai/> [Дата обращения: 30.03.2017]

82. Официальный сайт таможенного представителя меридиан в Томске. [Электронный ресурс]: Меридиан // <http://meridian-customs.com/uslugi/tamozhennoe-oformlenie/> [Дата обращения: 30.03.2017]

83. Официальный сайт федеральной таможенной службы. [Электронный ресурс]: ТКС Федеральная таможенная служба // [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_newsfts&view=fresh&id=69&Itemid=2092](http://www.customs.ru/index.php?option=com_newsfts&view=fresh&id=69&Itemid=2092) [Дата обращения: 20.04.2017]

84. Подбор оптимального маршрута перевозки. [Электронный ресурс]: Группа компаний 'ВЕНТА' // <http://www.ventagroup.ru/services/perevozki/47/> [Дата обращения: 24.04.2017]

85. Продажа грузовиков в Томске. [Электронный ресурс]: Drom.ru // <https://spec.drom.ru/tomsk/truck/> [Дата обращения: 29.04.2017]

86. Ранжирование критериев при выборе перевозчика потребителями транспортных услуг. [Электронный ресурс]: Экономика и управление на предприятиях // <http://eur.ru/Documents/2006-07-24/4310E-4.asp> [Дата обращения: 25.05.2017]

87. Реестр таможенных представителей России. [Электронный ресурс]: Официальный сайт Евразийской экономической комиссии // <http://www.tsouz.ru/pages/norma.aspx?IDCL=b4e323a7-4970-46a5-a104-423b6a0ab66b&hide=1> [Дата обращения: 20.03.2017]

88. Рейтинг таможенных представителей. [Электронный ресурс]: ВЭД-Сервис // <http://ved-services.com/Map/Organizations-rating/Russia/Tomsk-region/Customs-representative> [Дата обращения: 30.03.2017]

89. Справочник по услугам и тарифам 2017 [Электронный ресурс]: DHL International // [http://www.dhl.ru/content/dam/downloads/ru/express/ru/shipping/rate\\_guides/dhl\\_express\\_rate\\_and\\_tariff\\_guide\\_ru\\_ru.pdf](http://www.dhl.ru/content/dam/downloads/ru/express/ru/shipping/rate_guides/dhl_express_rate_and_tariff_guide_ru_ru.pdf) [Дата обращения: 15.05.2017]

90. Средняя заработная плата некоторых профессий в США и Индии. [Электронный ресурс]: Официальный сайт международного института аутсорсинга // <http://outsorsing.com> [Дата обращения: 20.04.2017]

91. Таможенные перевозчики. [Электронный ресурс]: Федеральная таможенная служба участникам ВЭД // [http://ved.customs.ru/index2.php?NLIC=&OWNER\\_NAME=%D0%94%D0%A5%D0%9B&INN=&url\\_id=V\\_CAR2&option=com\\_listnsi&view=sinnsi](http://ved.customs.ru/index2.php?NLIC=&OWNER_NAME=%D0%94%D0%A5%D0%9B&INN=&url_id=V_CAR2&option=com_listnsi&view=sinnsi) [Дата обращения: 20.04.2017]

92. Таможенный перевозчик. [Электронный ресурс]: ICC Russia // <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/tamozhennyu-perevozchik/> [Дата обращения: 4.04.2017]

93. Таможенный перевозчик. [Электронный ресурс]: ВДНК // <http://www.vdnk.ru/site/ru/customs-carrier> [Дата обращения: 20.04.2017]

94. Тарифная карта. [Электронный ресурс]: DPD в России // [http://www.dpd.ru/docs/dogovor/Tarifnaya\\_karta\\_mn.pdf](http://www.dpd.ru/docs/dogovor/Tarifnaya_karta_mn.pdf) [Дата обращения: 15.05.2017]

95. Топ 10 транспортных компаний России. [Электронный ресурс]: Каталог АЛЪЯНС // <https://alliance-catalog.ru/top10/> [Дата обращения: 05.05.2017]

96. Центр развития внешнеэкономической деятельности. [Электронный ресурс]: Томская торгово-промышленная палата // <http://tomsktpp.ru/center-development-foreign-economic-activity/> [Дата обращения: 30.03.2017]

97. Центральный банк Российской Федерации. [Электронный ресурс]: ТКС Банк России // <https://www.cbr.ru/> [Дата обращения: 20.04.2017]

## Приложение А Уровни транспортно-логистического сервиса<sup>159</sup>

Уровни	Виды логистического сервиса	Характеристика
1PL	Логистический инсорсинг	Вся логистика предприятия планируется и осуществляется самим грузовладельцем на своем транспорте со своим водительским составом. Полностью автономная логистика
2PL	Частичный логистический аутсорсинг	«Логистика второй стороны»: фирма сама выполняет часть логистических функций – планирует, складировает, формирует логистические цепочки, но не обладает собственным транспортом – привлекает транспорт сторонних организаций. В этом случае подрядчик, – обычно, транспортная компания, «заряженная» на ограниченный набор функций, имеющая ограниченный регион перевозок, использующая свои материальные активы (транспортный парк) для предоставления услуг
3PL	Комплексный логистический аутсорсинг	Уровень аутсорсинга, когда грузовладелец сам уже не занимается внешней логистикой. 3PL-провайдеры – высококвалифицированные логистические провайдеры с широким спектром услуг, объединяющие несколько (или подавляющее большинство) логистических функций. На этом уровне провайдер еще не интегрирован в хозяйственную деятельность клиента – это просто подрядчик по доставке грузов, не участвующий в планировании всей логистической цепочки предприятия
4PL	Интегрированный логистический аутсорсинг	Уровень аутсорсинга, при котором компания-производитель привлекает логистического аутсорсера не только для выполнения функций комплексной транспортной логистики, но и передает ему задачи по проектированию и планированию цепей поставок и управление логистическими бизнес-процессами на предприятии. По оценкам экспертов, уже сейчас суммарный объем мирового рынка такой контрактной логистики составляет более \$200 млрд. 4PL-провайдер является организатором всей логистической цепи предприятия, сочетая в себе функции консалтинговой компании, менеджера логистических бизнес-процессов и 3PL-провайдера. Ключ его успеха – предоставление наиболее оптимальных решений для клиента за счет высокого уровня своих профессиональных компетенций и привлечения к сотрудничеству надежных и квалифицированных подрядчиков – 3PL-провайдеров
5PL	«Виртуальная» логистика	Логистический аутсорсер, оказывающий весь комплекс услуг за счет использования глобального информационно-технологического пространства. «Виртуальный» логистический партнер, в руках которого вся информация о логистических возможностях участников рынка и высокотехнологичный IT-продукт, позволяет строить самые оптимальные логистические цепочки. У такого оператора может не быть собственных материальных, финансовых, рабочих и др. ресурсов, используемых непосредственно в организации перевозок

<sup>159</sup> Никулин Е.В., Стародубцев О.А. Значение развития транспортного аутсорсинга в России // Логистика и управление цепями поставок С.71-76

## Приложение Б Классификация уровней аутсорсинга

Модель взаимодействия	1-й уровень аутсорсинга	2-й уровень аутсорсинга	3-й уровень аутсорсинга	4-й уровень аутсорсинга
<b>Содержание взаимодействия</b>	Выполнение поставленных заказчиком типовых задач в интересах исполнителя в рамках разовых краткосрочных (до года) заказов	Выполнение (сопровождение) типовых задач или процессов заказчика на долгосрочной основе	Выполнение задач с учетом специфики деятельности с ориентацией на оптимизацию и улучшение процессов заказчика при средне/долгосрочном сотрудничестве	Выполнение задач индивидуально под потребности заказчика с целью развития его бизнеса. Сотрудничество от краткосрочного до долгосрочного
<b>Рынок</b>	Высококонкурентный рынок с большим количеством исполнителей и заказчиков	Рынок массового обслуживания. Олигополия крупных компаний-исполнителей и большое число заказчиков	Не массовое обслуживание в виду специфичности оказываемых услуг	Индивидуальное обслуживание. Узкая ниша с небольшим количеством аутсорсеров и заказчиков.
<b>Модель работы исполнителя</b>	Исполнитель (аутсорсер) работает на рынке массового обслуживания и не ориентирован на выстраивание индивидуальных партнерских отношений с заказчиком. Исполнитель начинает оказывать услугу или производство товара только после получения заказа. Исполнитель работает по своим внутренним регламентам и. Исполнитель выполняет заказ на основе типовых производственных мощностей.	Исполнитель, в силу олигополии, не ориентирован на выстраивание партнерских отношений с заказчиком. Обеспечивает надежность и гарантированное выполнение типовых услуг квалифицированным персоналом, может предлагать различные пакеты сервисов для клиентов. Технология оказания услуг существенно не отличается от усредненной.	Исполнитель оказывает услуги с учетом специфики и требований заказчика, базируясь на собственных стандартах и технологиях работ. Ориентирован на лидерство в своем направлении, применении лучших практик, и оптимальных решений за счет высокого уровня проф. компетенций, с индивидуальным подходом. Ориентирован на удержание клиента. Готов предлагать гибкое ценообразование для долгосрочного сотрудничества	Аутсорсер (интегрированный партнер) ориентирован на развитие бизнес-направления заказчика. Принимает участие в оптимизации расходов предприятия-заказчика и повышении его эффективности за счет сокращения затрат (финансовых, ресурсных) Уровень квалификации исполнителя – очень высокий. Ориентирован на взаимовыгодное сотрудничество

<p><b>Модель работы заказчика</b></p>	<p>Заказчик размещает у исполнителя заказ на производство типового товара или оказание стандартной услуги. Заказчик не заинтересован в выстраивании индивидуальных партнерских отношений с исполнителем. Цели участников: максимизация выгоды.</p>	<p>Заказчик размещает у исполнителя заказ на оказание типовых услуг сопровождения с установленными требованиями к уровню сервиса. Заказчик ориентирован на долгосрочное сотрудничество. Цели сторон -обеспечении бесперебойного стабильного оказания /получения услуг согласно SLA, с минимальным отвлечением заказчика.</p>	<p>Взаимодействие сторон носит партнерский характер. Заказчик формулирует свои бизнес потребности и ожидания от аутсорсера. На основании рекомендаций аутсорсера может корректировать и оптимизировать свои бизнес-процессы. Сотрудничество носит взаимовыгодный характер. Готов платить премию за дифференциацию продукта или сверх-результат</p>	<p>Заказчик формулирует исполнителю свои ожидания и бизнес-цели в отношении выделенного процесса/ предметной области. Совместно с исполнителем прорабатывает наилучшие варианты развития событий. Может осуществляться обмен знаниями и компетенциями, что может приводить к реструктуризации процессов</p>
<p><b>Управление рисками</b></p>	<p>Отсутствие гибкости взаимодействия и заинтересованности в сотрудничестве, а также полномочий влияния на аутсорсера делает маловероятным возможность управление рисками</p>	<p>Надежность и технологии аутсорсера позволяют предотвращать/оперативно исправлять последствия наступивших рисков. Ответственность за последствия рисков несет заказчик</p>	<p>Аутсорсер может предоставлять услугу страхования рисков. Таким образом, ответственность за управление рисками и их последствиями берет на себя аутсорсер.</p>	<p>Ответственность за управление рисками, как правило, распределена между сторонами в равной степени</p>
<p><b>Регулирование отношений</b></p>	<p>Отношения между сторонами определены договором оказания услуг, при этом исполнитель максимально ориентирован на снятие с себя ответственности при наступлении каких-либо рисков.</p>	<p>Отношения между сторонами определены договором сопровождения/ оказания услуг с прописанными уровнями предоставляемого сервиса (SLA).</p>	<p>Отношения сторон, официально закрепленные в договоре и максимально подробно учитывают все аспекты сотрудничества, в т.ч. стратегию выхода. Неформальный фактор успеха- высокая степень вовлеченности обеих сторон в процесс. Наличие выделенных ответственных</p>	<p>Отношения между сторонами определены договором (контрактом) с подробным описанием этапов и ожидаемых результатов работ. Предусмотрены вопросы раскрытия информации, передачи знаний, а так же стратегия выхода из отношений</p>