

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

Некоммерческое акционерное общество «Казахский национальный исследовательский
технический университет имени К.И.Сатпаева»

Школа транспортной инженерии и логистики имени М.Тынышпаева

Направление образовательной программы Логистика

Карибаева Амира Саятовна

Совершенствование предоставления транспортно-экспедиторских услуг по перевозке грузов

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

6В11301 – «Транспортные услуги»

Алматы 2025

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Некоммерческое акционерное общество «Казахский национальный исследовательский
технический университет имени К.И.Сатпаева»

Школа транспортной инженерии и логистики имени М.Тынышпаева

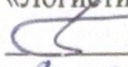
Направление образовательной программы Логистика

ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ

Руководитель направления

Образовательной программы

«Логистика», к.т.н., ассоц. профессор

 Бектилезов А.Ю.

«9» 06 2025 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

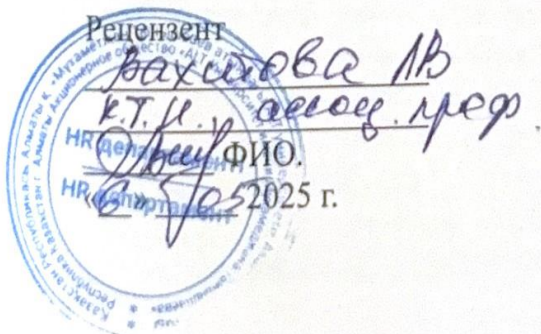
На тему: «Совершенствование предоставления транспортно-экспедиторских услуг по
перевозке грузов»

6B11301 – «Транспортные услуги»

Выполнила

Карибаева А. С.

Рецензент



Научный руководитель

Кандидат технических наук

Ассоциированный профессор

 Киселёва О. Г.

«6» 06 2025 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Некоммерческое акционерное общество «Казахский национальный исследовательский
технический университет имени К.И.Сатпаева»

Школа транспортной инженерии и логистики

Направление образовательной программы «Логистика»

6В11301 – Транспортные услуги

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель направления
образовательной программы
«Логистика», к.т.н., доцент
 Муханова Г.С.
« 03 » 02 2025 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение дипломной работы

Обучающемуся Карибаева Амира Саятовна

Тема: Совершенствование предоставления транспортно-экспедиторских услуг по перевозке грузов

Утверждена приказом Член Правления - проректор по академическим вопросам Ускенбаева Р.К. № 26-П/О от 29.01.2025 г.

Срок сдачи законченной работы « 03 » 05 2025 г.

Исходные данные к дипломной работе: организационно-экономические показатели деятельности компании ТОО «АСАПГрупп» за последние 3 года; структура перевозок по видам транспорта, объемы перевозки грузов в компании, статьи в периодической печати; информация из интернет-источников.

Краткое содержание дипломной работы:

- а) Теоретические основы транспортно-экспедиторской деятельности
- б) Анализ логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании «ТОО «АСАПГрупп»
- в) Пути оптимизации деятельности транспортно-экспедиторских компаний в Казахстане на примере компании ТОО «АСАПГрупп»

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей): основная часть дипломной работы приведена на 48 страницах, презентация дипломной работы состоит из 17 слайдов (организационная структура компании, динамика организационно-экономических показателей, мероприятия для повышения устойчивости транспортно-логистической деятельности, результаты эффективности предложенных мер).

Рекомендуемая основная литература:

- 1 Балабанов И.Т. Логистика: учебник / И.Т. Балабанов. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 312 с.
2. Аксенова Н.А., Карташова А.А. Логистика: теория и практика. — М.: Юрайт, 2022. — 384 с.
3. Серов В.М. Организация перевозок и управление в логистике. — М.: Транспорт, 2020. — 296 с.

4 Палагин, Ю.И. Интермодальные транспортно-логистические процессы. Экспедирование, технологии, оптимизация: Учебное пособие / Ю. Палагин, А. Мочанов, В. Глинский. – СПб.: Политехника, 2019. – 367 с.

ГРАФИК
подготовки дипломной работы (проекта)

Наименование разделов, перечень разрабатываемых вопросов	Сроки представления научному руководителю	Примечание
Теоретические основы транспортно-экспедиторской деятельности	Февраль, 2025	Выполнено OK
Анализ логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании «ТОО «АСАПГрупп»	Март, 2025	Выполнено OK
Пути оптимизации деятельности транспортно-экспедиторских компаний в Казахстане на примере компании ТОО «АСАПГрупп»	Апрель, 2025	Выполнено OK

Подписи

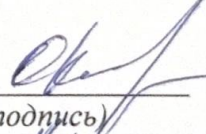
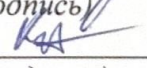
Консультантов и нормоконтролера на законченную дипломную работу (проект) с указанием относящихся к ним разделов работы (проекта)

Наименования разделов	Консультанты, Ф.И.О. (уч. степень, звание)	Дата подписания	Подпись
Нормоконтролер	Болатқызы С., к.э.н., ассоц.профессор	28.05.2025	Болат

Научный руководитель

Задание принял к исполнению обучающийся

Дата


(подпись) Киселёва О.Г.

(подпись) Карибаева А.С.
«30» 01 2025 г

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа на тему «Совершенствование предоставления транспортно-экспедиторских услуг по перевозке грузов (на примере ТОО «АСАПгрупп»)» посвящена вопросам повышения эффективности и конкурентоспособности экспедиторских компаний за счёт цифровизации логистических процессов. В качестве объекта исследования выбрана международная экспедиторская компания ТОО «АСАПгрупп», работающая по гибкой модели 2PL без собственного транспорта и складов. Работа направлена на выявление проблемных участков в организации перевозок и разработку практических рекомендаций по их оптимизации на основе цифровых решений.

Структура дипломной работы включает: введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

Во введении раскрываются актуальность темы, цель, задачи, объект и предмет исследования. В первой главе рассматриваются теоретические основы транспортно-экспедиторской деятельности и современные тенденции в логистике. Вторая глава содержит подробный анализ компании АСАПгрупп, оценку её конкурентной среды, динамики заказов, финансовых показателей и структуры перевозок. В третьей главе предложены конкретные пути совершенствования: внедрение электронного документооборота, автоматизация подбора перевозчиков, цифровой клиентский интерфейс, обучение персонала. Эффективность предложений подтверждается расчётами и сравнительными диаграммами.

Дипломная работа изложена на 49 страницах и включает 4 таблицы, 5 рисунков, 23 литературных источников.

ТҮЙІНДЕМЕ

Дипломдық жұмыс «Жүк тасымалдау бойынша көлік-экспедиторлық қызмет көрсетуді жетілдіру (ТОО «АСАПгрупп» мысалында)» тақырыбына арналып, логистикалық үдерістерді цифрландыру арқылы экспедиторлық компаниялардың тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру мәселелерін қарастырады. Зерттеу нысаны ретінде көлік пен қоймалары жоқ, 2PL үлгісі бойынша икемді жұмыс істейтін халықаралық экспедиторлық компания – ТОО «АСАПгрупп» таңдалды. Жұмыстың мақсаты – тасымалдауды ұйымдастырудағы проблемалық тұстарды анықтап, оларды цифрлық шешімдер негізінде оңтайландыруға арналған тәжірибелік ұсыныстар әзірлеу.

Дипломдық жұмыс құрылымы: кіріспе, үш бөлім, қорытынды, пайдаланылған әдебиеттер тізімі және қосымшалардан тұрады. Кіріспеде тақырыптың өзектілігі, мақсаты, міндеттері, зерттеу нысаны мен пәні ашып көрсетіледі.

Бірінші бөлімде көлік-экспедиторлық қызметтің теориялық негіздері және логистикадағы заманауи үрдістер қарастырылады.

Екінші бөлімде АСАПгрупп компаниясының қызметіне талдау жасалып, оның бәсекелестік ортасы, тапсырыстар динамикасы, қаржылық көрсеткіштері мен тасымалдау құрылымы бағаланады.

Үшінші бөлімде нақты жетілдіру жолдары ұсынылған: электрондық құжат айналымын енгізу, тасымалдаушыларды автоматты түрде іріктеу, цифрлық клиенттік интерфейс құру, персоналды оқыту. Ұсынылған шаралардың тиімділігі есептеулер мен салыстырмалы диаграммалар арқылы дәлелденген.

Дипломдық жұмыс 49 беттен тұрады, 4 кесте, 5 сурет және 21 әдебиет көзін қамтиды.

ABSTRACT

The thesis titled "Improving the Provision of Freight Forwarding Services (Case Study of ASAPgroup LLP)" focuses on enhancing the efficiency and competitiveness of forwarding companies through the digitalization of logistics processes. The research object is the international freight forwarding company ASAPgroup LLP, which operates under a flexible 2PL model without its own transport or warehouse infrastructure. The aim of the work is to identify problematic aspects in transportation organization and develop practical recommendations for their optimization using digital solutions.

The structure of the thesis includes: an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references, and appendices.

The introduction outlines the relevance of the topic, research aim, objectives, object, and subject.

The first chapter examines the theoretical foundations of freight forwarding activities and current trends in logistics.

The second chapter presents a detailed analysis of ASAPgroup LLP, including its competitive environment, order dynamics, financial indicators, and transport structure.

The third chapter proposes specific improvement measures: implementation of electronic document management, automation of carrier selection, development of a digital client interface, and staff training. The effectiveness of these proposals is supported by calculations and comparative diagrams.

The thesis consists of 49 pages and includes 4 tables, 5 figures, and 23 reference.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	11
1.1 Понятие, сущность и значение транспортно-экспедиторской логистики.....	11
1.2 Классификация и виды логистических услуг транспортно- экспедиторских компаний.....	12
1.3 Современные тенденции в сфере транспортно-экспедиторских услуг.....	14
2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО- ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ ТОО «АСАПгрупп».....	18
2.1 Характеристика компании ТОО «АСАПгрупп».....	18
2.2 Особенности логистической деятельности компании в условиях конкурентной среды в Казахстане.....	23
2.2.1 Анализ текущего положения компании на рынке экспедиторских услуг.....	23
2.2.2 Конкурентная среда и ключевые игроки на рынке логистики в Казахстане.....	27
2.3 Основные проблемы в организации экспедиторских услуг в РК.....	30
3 ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО- ЭКСПЕДИТОРСКИХ КОМПАНИЙ В КАЗАХСТАНЕ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ТОО «АСАПгрупп».....	33
3.1 Использование зарубежного опыта в логистической практике казахстанских компаний	33
3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности и устойчивости экспедиторских компаний	36
3.3 Перспективы развития транспортно-экспедиторского бизнеса в Казахстане	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	48

ВВЕДЕНИЕ

Развитие транспортно-экспедиторской деятельности сегодня приобретает всё большее значение в условиях активной внешнеэкономической интеграции, роста объёмов международной торговли и стремительного развития цифровых технологий. В современных логистических цепочках уже недостаточно просто доставить груз из точки А в точку Б - важны скорость, точность, предсказуемость, прозрачность всех этапов и качество клиентского обслуживания. Именно поэтому экспедитор перестаёт быть только посредником и всё чаще становится координатором сложного логистического процесса.

Для Казахстана, обладающего уникальным транзитным потенциалом между Востоком и Западом, развитие эффективных логистических решений особенно актуально. Несмотря на благоприятное географическое положение, экспедиторские компании в стране сталкиваются с рядом проблем. В их числе - высокая доля ручного труда, слабая цифровизация процессов, отсутствие электронного документооборота, низкий уровень автоматизации, зависимость от подрядчиков и ограниченные возможности оперативного отслеживания перевозок. Всё это негативно сказывается на скорости и качестве обслуживания клиентов, а также затрудняет выход на международный рынок и участие в тендерах крупных компаний.

Одновременно с этим мировой рынок логистики демонстрирует переход к цифровым платформам, онлайн-сервисам, автоматизации расчётов, отслеживанию в реальном времени и другим современным решениям. Такие компании, как DHL, UPS, Maersk, Flexport и другие, уже давно отошли от классических схем и строят логистику вокруг IT-инфраструктуры. Пример этих компаний показывает, как цифровизация позволяет повысить эффективность даже без собственного транспорта или складов - за счёт грамотной организации информации и процессов. Эти подходы можно адаптировать и в казахстанских реалиях, особенно в деятельности компаний, работающих по модели 2PL и 3PL.

Настоящее исследование направлено на анализ логистической деятельности транспортно-экспедиторской компании ТОО «АСАПГрупп», которая функционирует на казахстанском и международном рынках. В рамках работы рассматриваются особенности организации логистических процессов, выявляются существующие проблемы, анализируется влияние цифровых решений на эффективность компании.

Цель исследования - предложить пути оптимизации деятельности компании, а также обосновать эффективность таких решений. Основное внимание уделяется электронному документообороту, автоматизации подбора подрядчиков, внедрению клиентских цифровых интерфейсов и системной работе с персоналом. Решения, предложенные в работе, основаны как на внутренних данных компании, так и на зарубежных практиках.

Задачи исследования включают:

- анализ теоретических и практических аспектов транспортноэкспедиторской деятельности;
- изучение текущего состояния логистических процессов в ТОО «АСАПгрупп»;
- выявление основных проблем и барьеров на пути цифровизации;
- обоснование необходимости внедрения цифровых решений;
- разработку конкретных предложений по оптимизации деятельности компании;
- проведение оценки ожидаемой эффективности предложенных мер.

Объектом исследования выступает логистическая система транспортноэкспедиторской компании, предметом - процессы организации перевозок и их цифровая трансформация. Методологической основой работы послужили аналитические и системные методы исследования, сравнительный анализ, SWOT-анализ, элементы бизнес-моделирования, а также изучение зарубежного опыта цифровизации логистики.

Информационной базой дипломной работы стали статистические данные АСАПгрупп за 2022–2024 годы, внутренние документы, отчёты CRM-системы, а также материалы аналитических источников, публикации в профильных СМИ и международный опыт цифровой трансформации логистических компаний. Полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности компании и представляют интерес для аналогичных транспортно-экспедиторских структур, работающих в условиях ограниченных ресурсов, но стремящихся к устойчивому развитию.

1.1 Понятие, сущность и значение транспортно-экспедиторской логистики

Транспортно-экспедиторская деятельность (ТЭД) в Республике Казахстан представляет собой профессиональное оказание услуг по организации перевозки грузов одним или несколькими видами транспорта, а также выполнение сопутствующих операций, необходимых для эффективной доставки товаров от отправителя к получателю.

В соответствии с Законом Республики Казахстан "О транспортноэкспедиторской деятельности" от 8 декабря 2001 года № 266-ІІ транспортноэкспедиторская деятельность определяется как предпринимательская деятельность по организации перевозки грузов, включая заключение договоров перевозки от имени клиента или от собственного имени, а также выполнение иных поручений клиента, связанных с перевозкой [4].

Сущность транспортно-экспедиторской деятельности заключается в обеспечении эффективной логистики движения товаров, снижении логистических затрат, сокращении сроков доставки, а также повышении надежности и безопасности перевозок.

К основным участникам транспортно-экспедиторских операций относятся:

- ☐ Клиент (грузоотправитель или грузополучатель) является лицом, заинтересованным в доставке груза.
- ☐ Экспедитор юридическое или физическое лицо, оказывающее услуги по организации перевозки.
- ☐ Перевозчик это компания или же индивидуальный предприниматель, фактически осуществляющий транспортировку.
- ☐ Таможенные представители обеспечивают оформление внешнеторговых грузов.
- ☐ Складские операторы предоставляют услуги по хранению и обработке грузов.

Основной целью экспедитора является снижение затрат клиента и повышение эффективности доставки. Это достигается за счёт грамотного выбора маршрута, подбора вида транспорта, правильного оформления всех необходимых документов и минимизации возможных рисков. Таким образом, экспедитор берёт на себя функцию связующего звена между всеми участниками логистического процесса.

Важно отметить, что далеко не все экспедиторские компании работают по одинаковой модели. Некоторые имеют собственный автопарк или складские площади, другие - работают исключительно как посредники, заключая договора с перевозчиками, складами, страховыми агентами и другими подрядчиками. Такой подход позволяет быть гибкими, не неся затрат на содержание инфраструктуры, и при этом охватывать широкий спектр направлений и типов грузов.

В зависимости от характера оказываемых услуг различают следующие виды транспортно-экспедиторской деятельности:

Простая транспортно-экспедиторская деятельность - включает базовую организацию перевозки груза от одного пункта к другому без предоставления дополнительных услуг.

Комплексная транспортно-экспедиторская деятельность - предусматривает не только организацию перевозки, но и выполнение сопутствующих операций: складирование, упаковка, маркировка, страхование, таможенное оформление.

Международная транспортно-экспедиторская деятельность - связана с организацией перевозки грузов между странами, включая таможенные процедуры и соблюдение международных правил перевозок.

Внутренняя транспортно-экспедиторская деятельность - осуществляется в пределах одной страны.

Транспортно-экспедиторские компании могут быть как самостоятельными участниками, так и частью более крупных логистических структур - PL-провайдеров.

Модели PL-провайдеров:

- 1PL (First Party Logistics) - компания сама занимается перевозками для своих нужд.
- 2PL (Second Party Logistics) - сторонние транспортные или складские организации, предоставляющие базовые услуги.
- 3PL (Third Party Logistics) - аутсорсинг всех логистических функций (перевозка, складирование, обработка заказов) специализированным компаниям.
- 4PL (Fourth Party Logistics) - стратегическое управление всей цепочкой поставок клиента, включая координацию работы 3PL-провайдеров.
- 5PL (Fifth Party Logistics) - цифровизация логистики, автоматизация цепочек поставок, работа с Big Data и ИИ.

На казахстанском рынке на данный момент активно развиваются 3PL-провайдеры, предоставляющие полный комплекс услуг: перевозку, экспедирование, таможенное оформление, хранение и дистрибуцию грузов.

1.2 Классификация и виды транспортно-экспедиторских услуг

Транспортно-экспедиторские услуги представляют собой широкий спектр логистических операций, направленных на эффективное и безопасное перемещение грузов от отправителя к получателю. Для систематизации и стандартизации данной деятельности в научной и практической среде применяется классификация экспедиторских услуг по различным признакам: по характеру, цели, этапу выполнения и взаимосвязи с процессом перевозки.

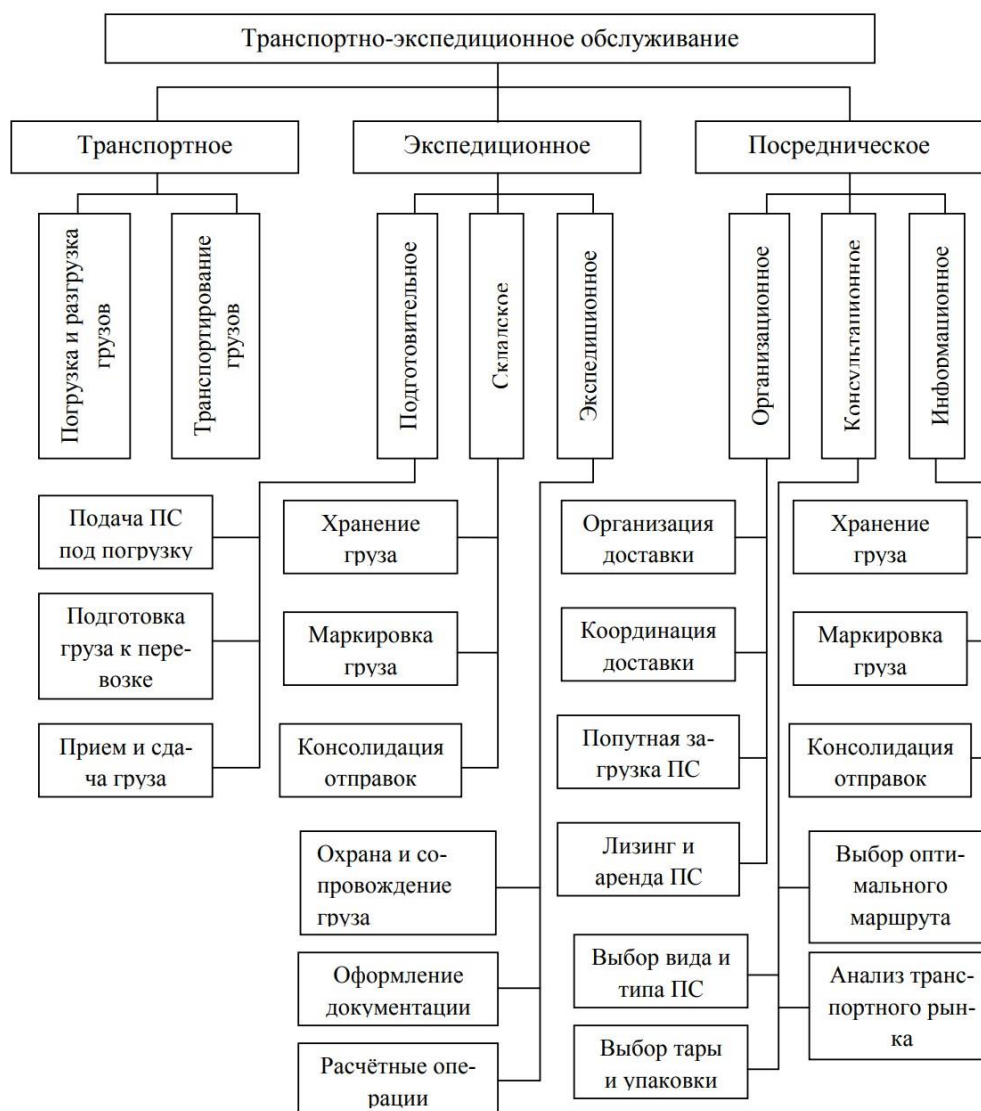


Рисунок 1 – «Структура транспортно-экспедиторского обслуживания»

Примечание – составлено автором на основании источника [1]

Классификация транспортно-экспедиторских услуг.

По связи с процессом перевозки:

- Перевозочные услуги - включают непосредственную организацию доставки груза, выбор маршрута, транспорта, сопровождение и контроль перемещения.
- Неперевозочные услуги - предоставляются в дополнение к транспортировке: страхование, складирование, оформление документов, логистическое консультирование и др.

По виду потребления:

- Внешние услуги - оказываются сторонним клиентам (грузовладельцам, торговым и промышленным компаниям).
- Внутренние услуги - используются в рамках внутренней логистики самого предприятия или холдинга (например, перемещение продукции между собственными складами).

По характеру логистической деятельности:

- Технологические - обеспечивают физическое движение груза (погрузка, разгрузка, консолидация, складская обработка).
- Коммерческие - включают заключение договоров, расчёты, оформление страхования и тарифов.
- Информационно-справочные - сопровождение информацией: трекинг груза, уведомления клиентов, статистика.
- Сервисные - предоставление дополнительных услуг: упаковка, маркировка, консолидация, временное хранение.
- Организационные - подбор оптимального маршрута, согласование графиков, планирование мультимодальных перевозок.

По этапу предоставления:

- Предтранспортные - подготовка груза, упаковка, оформление документации, страхование.
- Транспортные - организация перемещения и контроль за ходом перевозки.
- Послетранспортные - сдача груза получателю, оформление актов, претензионная работа, анализ результатов доставки.

Уровень качества экспедиторских услуг напрямую влияет на эффективность всей логистической цепочки, особенно в условиях международной торговли, строгих сроков поставки и высоких требований со стороны клиентов. К основным критериям качества экспедиторской деятельности относятся:

- Соблюдение сроков доставки - своевременное прибытие груза без задержек.
- Целостность и сохранность груза - предотвращение повреждений и утрат.
- Корректность оформления документации - соответствие требованиям законодательства, таможенных и санитарных норм.

- Информационная прозрачность - возможность отслеживания груза на всех этапах перевозки.
- Гибкость и индивидуальный подход - способность адаптироваться под нестандартные запросы клиента.
- Комплексность обслуживания - сочетание перевозки, хранения, оформления и других логистических операций в рамках одного договора.

1.3 Современные тенденции в сфере транспортно-экспедиторских услуг

Современные условия глобализации, цифровизации и роста международной торговли оказывают значительное влияние на развитие транспортно-экспедиторской деятельности. Учитывая важную роль логистики в экономике, экспедиторские услуги в последние годы претерпевают качественные изменения, связанные с внедрением новых технологий, усилением конкуренции, изменением требований со стороны клиентов и усложнением цепочек поставок. В этих условиях транспортно-экспедиторские компании не только адаптируются к вызовам времени, но и становятся активными участниками логистических трансформаций, предлагая более гибкие, устойчивые и технологически развитые решения.

Одной из ключевых тенденций в сфере транспортно-экспедиторских услуг является активное внедрение цифровых технологий. Современные логистические компании используют автоматизированные системы управления перевозками (TMS), системы управления складом (WMS), а также платформы электронного документооборота [15]. Эти инструменты позволяют значительно ускорить процессы планирования, отслеживания, обработки информации и взаимодействия с клиентами. Использование GPS-трекинга и RFID-меток делает возможным круглосуточное отслеживание груза в реальном времени, что повышает прозрачность и предсказуемость доставки.

Особое значение приобретает переход на электронный документооборот. В Казахстане внедряются государственные цифровые платформы, такие как информационная система "Астана-1", позволяющая оформлять таможенные документы в электронном виде. Это снижает административную нагрузку, ускоряет прохождение границ и минимизирует вероятность ошибок. Цифровизация позволяет экспедиторам не только повышать эффективность работы, но и соответствовать международным стандартам логистики.

Следующей важной тенденцией является развитие мультимодальных и интермодальных перевозок, особенно в международной логистике. В условиях растущего спроса на быстрые и экономически эффективные способы доставки грузов транспортно-экспедиторские компании активно разрабатывают маршруты, комбинирующие различные виды транспорта. Это позволяет снизить

издержки, повысить скорость перевозки и увеличить гибкость логистических схем. В Казахстане особое значение приобретают проекты по развитию транспортных коридоров, в частности Транскаспийского международного транспортного маршрута, соединяющего страны Азии и Европы. Экспедиторы в таких схемах выполняют важнейшую координирующую функцию, обеспечивая бесперебойное движение грузов между участниками цепи поставок.

Современная транспортно-экспедиторская деятельность все чаще становится частью глобальных логистических цепей. Для казахстанских компаний это означает необходимость интеграции в международные стандарты и системы, а также участие в транснациональных логистических альянсах. Интеграция позволяет расширять рынок сбыта, повышать уровень сервиса и обеспечивать конкурентоспособность на международной арене. Современные экспедиторы уже не ограничиваются внутренним рынком — они стремятся предоставлять услуги, соответствующие требованиям внешнеэкономической деятельности, включая таможенное оформление, сертификацию, сопровождение ВЭД и многое другое.

Еще одной актуальной тенденцией становится развитие концепции устойчивой логистики. В условиях ужесточения экологических требований и роста внимания к вопросам охраны окружающей среды логистические компании внедряют практики, направленные на снижение углеродного следа. Это включает оптимизацию маршрутов, использование транспорта на альтернативных источниках энергии, минимизацию бумажного документооборота и строительство энергоэффективных складов. Хотя в Казахстане "зеленая логистика" пока находится на стадии становления, крупные операторы уже внедряют экологические стандарты управления и соответствующие международные сертификаты, такие как ISO 14001 — международному стандарту по экологическому менеджменту.

Не менее важным направлением является расширение спектра логистических услуг. Современные клиенты ожидают от экспедитора не просто организации перевозки, но и предоставления дополнительных сервисов: страхования груза, таможенного оформления, складского хранения, упаковки, маркировки, возвратной логистики и аналитики. Такой подход формирует модель комплексного логистического обслуживания, при котором экспедитор берет на себя полную ответственность за сопровождение груза на всех этапах. Это позволяет клиентам сосредоточиться на своей основной деятельности, передавая логистические функции профессионалам.

С этим напрямую связано развитие форматов логистических провайдеров третьей и четвертой стороны (3PL и 4PL). Компании, предоставляющие услуги 3PL, берут на себя оперативные задачи по транспортировке, хранению и обработке грузов. 4PL-провайдеры выступают как стратегические управляющие логистическими цепями клиента, включая проектирование логистики, выбор подрядчиков, контроль эффективности и внедрение цифровых решений. В

Казахстане рынок 3PL-услуг развивается особенно активно, с ростом числа комплексных логистических центров и хабов в Алматы, Нур-Султане, Шымкенте и на приграничных зонах.

Среди других значимых изменений стоит отметить повышение требований к квалификации персонала. Быстрое развитие логистики требует от специалистов высокого уровня компетенции - знания цифровых систем, иностранных языков, международного законодательства и специфики внешнеэкономической деятельности. Это создает спрос на программы подготовки кадров, курсы повышения квалификации и сертификацию сотрудников. В Казахстане логистика становится все более востребованной специальностью, развиваются университетские программы и международное сотрудничество в области образования.

Современные экспедиторские компании также сталкиваются с необходимостью адаптации к нестабильной внешней среде. Геополитическая обстановка, изменения в международной торговле, рост тарифов, санкции, пандемии и другие внешние факторы требуют гибкости в планировании логистики. Успешные компании выстраивают антикризисные стратегии, диверсифицируют маршруты и партнерские сети, внедряют сценарное планирование и уделяют внимание управлению рисками. Это особенно актуально для Казахстана, играющего роль транзитного моста между Востоком и Западом.

На данный момент транспортно-экспедиторская деятельность представляет собой динамично развивающуюся сферу, находящуюся под влиянием множества факторов - от технологических до экологических и политических. В этих условиях компаниям необходимо быть не только исполнителями логистических операций, но и полноправными участниками стратегического управления цепями поставок. Они должны внедрять инновационные решения, повышать уровень сервиса, обеспечивать прозрачность операций и формировать устойчивые логистические модели. Внедрение современных тенденций в практику транспортно-экспедиторской деятельности является залогом повышения конкурентоспособности как самих компаний, так и национальной логистической системы в целом.

2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ ТОО «АСАПгрупп»

2.1 Характеристика компании ТОО «АСАПгрупп»

ТОО «АСАПгрупп» - транспортно-экспедиторская компания, основанная в 2014 году. Основной офис расположен в городе Минске, Республика Беларусь. Основной профиль деятельности является организация международных грузоперевозок с привлечённым транспортом. Собственной автопарка или складских помещений у компании нет. Модель бизнеса построена на подборе надёжных подрядчиков и управлении логистическими процессами от имени клиента. Компания функционирует на основе экспедиторской схемы взаимодействия, выполняя функции посредника между грузоотправителем и перевозчиком, обеспечивая сопровождение перевозки на всех ключевых этапах.

На момент написания работы ТОО «АСАПгрупп» располагает тремя офисами: в Республике Беларусь, в Республике Казахстан и юридическим лицом в Республике Польша. Офис в Польше имеет меньшее кол-во сотрудников, занимается оформлением договоров и привлечением европейских подрядчиков. Это позволяет оптимизировать расчёты с клиентами, заключать контракты в валюте, а также минимизировать риски, связанные с конвертацией и валютной волатильностью. Второй дополнительный офис был открыт в городе Алматы, Республика Казахстан, в ноябре 2022 года. В отличие от польского, алматинский офис является полноценным подразделением компании с собственным штатом сотрудников. Его основное направление деятельности - организация импортных перевозок в Республику Казахстан из различных стран, включая Россию, Китай, страны Европы, Турцию, Индию, Южную Корею и США.

Анализ динамики ключевых финансовых показателей компании ТОО «АСАПгрупп» за 2022–2024 годы позволяет говорить о высоких темпах роста компании и эффективном управлении ресурсами в условиях масштабирования данного бизнеса. За три года выручка компании увеличилась почти в 3,7 раза: с 912 млн тенге в 2022 году до прогнозных 3,38 млрд тенге в 2024 году. Особенно значительный скачок произошёл в 2023 году - на +174,12 %, что связано с активным расширением клиентской базы, ростом количества заказов и результатами внедрения цифровых решений. При этом в 2024 году темп прироста замедлился до +35,2 %, что является естественным признаком перехода от этапа экспансии к этапу стабильного развития.

Операционные расходы также выросли - с 600 млн тенге в 2022 году до 2,35 млрд тенге в 2024-м. Несмотря на абсолютный рост затрат, структура расходов осталась контролируемой, а уровень рентабельности - стабильно высоким. . Чистая прибыль увеличилась с 217,6 млн тенге до 720 млн тенге (+140,8 % за 2023 и +37,4 % за 2024 год соответственно), что говорит о сохранении высокой финансовой эффективности (см.таблица 1).

Таблица 1 – финансовые показатели деятельности компании ТОО «АСАПгрупп»

Финансовые показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г. (оценка)	Отклонение 2023/2022	2024/2023	Прирост, % 2023/2022	2024/2023
Выручка, тыс. тг	912 000	2 500 000	3 380 000	1 588 000	880 000	174,12%	35,20%
Операционные расходы	600 000	1 725 000	2 350 000	1 125 000	625 000	187,50%	36,20%
Расходы на цифровизацию	–	50 000	30 000	–	–20 000	–	–40,0 %
Прочие расходы	40 000	70 000	100 000	30 000	30 000	75,00%	42,90%
Прибыль до налогообложения	272 000	655 000	900 000	383 000	245 000	140,80%	37,40%
Налог на прибыль (20%)	54 400	131 000	180 000	76 600	49 000	140,80%	37,40%
Чистая прибыль	217 600	524 000	720 000	306 400	196 000	140,80%	37,40%

Рентабельность продаж, %	23,90%	21,00%	21,30%	–2,9 п.п.	+0,3 п.п.	↓	↑
--------------------------	--------	--------	--------	-----------	-----------	---	---

Примечание – составлено автором на основании внутренних данных компании

Расходы на цифровизацию составили 50 млн тенге в 2023 году и сократились до 30 млн в 2024 году, что указывает на завершение основной фазы внедрения ИТ-решений. Это сопровождалось ростом чистой прибыли и снижением доли ошибок, что позволяет трактовать инвестиции как экономически обоснованные.

Рентабельность продаж осталась на конкурентном уровне: 23,9 % в 2022 году, 21 % в 2023-м и 21,3 % в 2024-м. Незначительное снижение в 2023 году (2,9 п.п.) обусловлено ростом расходов в период активного масштабирования, однако в 2024 году показатель стабилизировался и даже показал небольшой рост.

Предприятие демонстрирует устойчивую положительную динамику развития: рост выручки и прибыли сопровождается контролируемыми расходами, а внедрение цифровых решений способствует повышению операционной эффективности. Компания укрепляет позиции на рынке и имеет потенциал для дальнейшего масштабирования без потери финансовой устойчивости.

Ключевой услугой ТОО «АСАПГрупп» является организация доставки грузов в любых направлениях и с использованием различных видов транспорта. Компания осуществляет автомобильные, железнодорожные, авиационные и мультимодальные перевозки. Используются как прямые маршруты, так и схемы с перегрузками, сменой транспорта или консолидированными поставками. В зависимости от запроса клиента может быть организована перецепка транспорта, перевалка груза, подбор складов консолидации или работа с распределительными центрами. Компания не занимается непосредственно хранением, упаковкой, маркировкой или таможенным оформлением. Однако при необходимости может представиться в лице посредника между брокером и складским оператором. Это делается в рамках клиентской поддержки, но не входит в список базовых обязательств.

Маршруты перевозок не имеют фиксированной географии и зависят от конкретных логистических задач. На текущем этапе основная нагрузка приходится на направление из Китая, Турции, стран ЕС, Индии, США и России в Казахстан. Это связано как с общим ростом логистического потока в регион, так и с изменениями в международной транспортной политике последних лет, в частности с переориентацией многих грузоотправителей на маршруты через Центральную Азию. Внутренние перевозки по территории Казахстана организуются редко в связи с высокой конкуренцией со стороны местных

перевозчиков и неконкурентной себестоимостью услуг при привлечении внешних подрядчиков.

Компания работает как с генеральными, так и с негабаритными, опасными, скоропортящимися и высокоценными грузами. Сотрудники компании обладают достаточной квалификацией для подбора оптимальных условий перевозки и выбора соответствующего типа транспорта в зависимости от физических, химических и таможенных характеристик груза.

На протяжении всех трёх лет основной объём перевозок приходился на автомобильный транспорт, что обусловлено его универсальностью, гибкостью маршрутов и возможностью доставки «до двери». В 2022 году авто составляли около 190 заказов (примерно 53% от общего количества), в 2023 году - 520 заказов (52%), а по итогам 2024 года ожидается 650 заявок, что соответствует 50% от общего объёма. Среди автомобильных перевозок преобладают тентованные грузовики, используемые для доставки как паллетированной продукции, так и оборудования. Менее востребованы рефрижераторы и малотоннажные авто, которые используются преимущественно под конкретные категории груза (например, фармацевтика или срочные поставки).

Авиационные перевозки устойчиво занимают второе место по объёму. В 2022 году на них приходилось около 95 заявок (27%), в 2023 - 260 (26%), а в 2024 году - прогнозировано 325 (25%). Снижение доли связано не с падением спроса, а с опережающим ростом других направлений. Авиа используется преимущественно при доставке срочных или высокоценных грузов, а также при сложной географии, например, в США или Корею (см.таблица 2).

Таблица 2 – Структура перевозок по видам транспорта

Вид транспорта	2022	2023	2024	Доля в 2024, %	Динамика
Автомобильный	190	520	650	50%	Стабильный рост
Авиационный	95	260	325	25%	Устойчивый спрос
Железнодорожный	50	150	195	15%	Рост за счёт доступности
Мультимодальные перевозки	20	70	130	10%	Резкий рост в 2024
Итого, заказов	355	1000	1300	100%	

Примечание – составлено автором на основании внутренних данных компании

Железнодорожный транспорт за рассматриваемый период демонстрирует стабильный рост. Если в 2022 году он составлял всего 50 заявок (14%), то в 2023 году - уже 150 (15%), а в 2024 - ожидается 195 заявок (15%). Рост объясняется улучшением контейнерной логистики, расширением железнодорожных маршрутов из Китая и более стабильной работой пограничных переходов. Основной формат перевозок - контейнерные платформы в составе регулярных поездов, что даёт оптимальный баланс цены и скорости.

Морские перевозки, включая FCL и LCL контейнеры, также показали положительную динамику. В 2022 году их доля была минимальной (около 5,6%), но к 2024 году она увеличилась до 10% (130 заказов). Это связано с расширением сотрудничества с Турцией, Индией и странами ЮВА, откуда поступают грузы с последующей перегрузкой в Поти, Баку, Новороссийске или через китайские порты. Большая часть морских отправок организуется в составе мультимодальных цепочек с последующим автомобильным или железнодорожным плечом по территории Казахстана.

Мультимодальные перевозки в структуре компании занимают около 5-7% от общего числа заказов, но при этом имеют особое значение для комплексных логистических решений. Как правило, они используются при доставке из стран Юго-Восточной Азии, Европы или США, где применяются схемы «море-ж/давто» или «авиа-ж/д».

Выраженной сезонности по видам транспорта в компании не наблюдается, однако общерыночные тенденции указывают на незначительное увеличение объёмов авиаперевозок в периоды весна - осень, когда активизируются международные торговые потоки. В то же время, автомобильные перевозки сохраняют устойчивую загрузку круглый год, а ж/д и море — чаще планируются в рамках средне- и долгосрочных проектов.

ТОО «АСАПгрупп» демонстрирует устойчивую, сбалансированную модель распределения перевозок, с доминированием автомобильной логистики и устойчивым ростом мультимодальных схем. Это подтверждает универсальность компании и её способность эффективно адаптироваться к запросам клиентов с различной географией, срочностью и спецификой грузов. Все перевозки сопровождаются персональным менеджером, который координирует процесс от момента подачи заявки до завершения доставки. Информация о статусе груза обновляется ежедневно. Получение актуальных данных о передвижении осуществляется через коммуникацию с привлечёнными перевозчиками, которые предоставляют статусные отчёты экспедиторам компании. Эти данные затем передаются клиенту. Трекинг осуществляется вручную, с использованием внутренних каналов связи и информационной базы компании.

Организационная структура предприятия включает в себя несколько функциональных подразделений. Общее количество сотрудников - 21 человек. В состав входят:

- семь клиент-менеджеров, отвечающих за взаимодействие с заказчиками;
- семь экспедиторов, занимающихся поиском транспорта, сопровождением перевозок и коммуникацией с подрядчиками;
- три бухгалтера, распределённые по зонам ответственности (общая бухгалтерия, Беларусь и Польша, Казахстан);
- один специалист по документации, занимающийся оформлением экспортных деклараций, разбивкой по кодам ТН ВЭД, подготовкой переводов и проверкой комплектности отгрузочных документов;
- административный блок: основатель компании, его заместитель и директор казахстанского офиса.

Компания активно сотрудничает с подрядными организациями и имеет обширную базу проверенных перевозчиков. Все партнёры проходят обязательную верификацию. Запрашиваются документы, подтверждающие их правоспособность и надёжность: регистрационные данные, лицензии, страховые полисы, CMR-документация. Благодаря многолетней работе АСАПгрупп располагает устойчивыми контактами с надёжными поставщиками транспортных услуг, что позволяет оперативно реагировать на любые логистические запросы.

Для управления внутренними процессами используется собственная CRM-система, которая изначально разрабатывалась на базовом уровне, но со временем была существенно усовершенствована. В настоящее время система позволяет автоматизировать оформление заказов, вести историю взаимодействий с клиентами, назначать задачи сотрудникам, создавать напоминания, а также отслеживать ключевые показатели. CRM-система дорабатывается основателем компании, исходя из внутренних потребностей. Также используется программа 1С в части бухгалтерского и налогового учёта.

В рамках оформления перевозочных документов организация оказывает ограниченную поддержку. В случаях, когда отгрузка осуществляется по условиям EXW, сотрудники могут взять на себя оформление экспортной декларации, разбивку грузов по кодам ТН ВЭД и перевод документации. Если документы не соответствуют требованиям страны назначения, менеджеры могут провести их форматирование, сверку и привести в соответствие с нормативами. Однако полное таможенное оформление остаётся за клиентом или привлечёнными им специалистами.

Согласно внутренним данным, на 2025 год количество заказов в месяц превышает 70–80, с тенденцией к дальнейшему росту. За период с февраля по апрель 2025 года в системе зафиксировано более 150 заказов, тогда как в ноябре–декабре 2022 года, сразу после открытия казахстанского офиса, их было около

30-40. Количество постоянных клиентов оценивается на уровне 70. География поставок значительно расширилась: если ранее основным направлением были перевозки внутри СНГ и Европы, то сейчас активно развиваются маршруты в Азию и Северную Америку. Доля грузов из Китая, Турции, Индии, США и Южной Кореи растёт.

2.2 Особенности логистической деятельности компании в условиях конкурентной среды в Казахстане

2.2.1 Анализ текущего положения компании на рынке экспедиторских услуг

В условиях бурного развития международной торговли и активизации товарооборота между странами Евразийского экономического союза, Европейского союза и Юго-Восточной Азии роль транспортно-экспедиторских компаний в обеспечении устойчивости и эффективности логистических цепочек значительно возрастает. Казахстан, благодаря своему выгодному географическому положению, постепенно становится одним из ключевых транзитных хабов Евразии. Это обстоятельство открывает широкие перспективы для работы в сфере логистики, однако одновременно усиливает и уровень конкуренции между компаниями. В такой среде особую актуальность приобретает анализ текущего положения отдельных участников рынка, в частности - компании ТОО «АСАПГрупп», которая сравнительно недавно вышла на казахстанский рынок, но уже продемонстрировала устойчивый рост и положительную динамику.

Организация «АСАПГрупп» начала активную деятельность в Республике Казахстан в ноябре 2022 года, открыв полноценный офис в городе Алматы. На тот момент компания уже имела почти десятилетний опыт работы в сфере экспедирования в Беларуси, что обеспечило ей необходимые управленческие и профессиональные ресурсы для быстрого старта в новой юрисдикции. С первых месяцев работы офис в Алматы был ориентирован на международную логистику, в первую очередь на импорт грузов в Казахстан из Китая, Европы, Турции, Индии, Южной Кореи и США. География поставок не ограничивается этими странами, но именно эти направления составляют наиболее значимую часть клиентского спроса.

На сегодняшний день предприятие функционирует как классическая экспедиторская компания (3PL). У неё отсутствует собственный автопарк, но имеется контрактный транспорт, т.е. не предназначенный для общего пользования, а предоставляется в определенную сезонность (например крупный

проект для которого срочно нужно авто, можно сразу выделить его и не искать подрядчиков), складская база и лицензия на таможенное оформление. Вместо этого выстраивается гибкая схема взаимодействия с привлечёнными подрядчиками, за счёт чего компания способна предлагать широкий спектр логистических решений, включая автомобильные, железнодорожные, авиационные, морские и мультимодальные перевозки. Это даёт возможность подбирать оптимальные маршруты и стоимость перевозки индивидуально для каждого клиента. Компания не ограничена определённым регионом или видом транспорта, что обеспечивает ей высокую адаптивность в условиях нестабильного рынка. Важной характеристикой деятельности ТОО «АСАПгрупп» является её организационная гибкость. Отсутствие капиталоемких активов, таких как собственные фуры, склады или терминалы, позволяет компании не зависеть от высокой постоянной нагрузки на бюджет и легко масштабировать объёмы в зависимости от спроса. Это также способствует оперативному принятию решений и индивидуальному подходу к каждому клиенту. Кроме того, такая модель снижает уязвимость к кризисным явлениям - колебаниям цен на топливо, изменениям в нормативной базе или санкционному давлению.

Фактические показатели операционной активности подтверждают стабильный рост. Так, в 2023 году количество обрабатываемых заказов колебалось на уровне 50–60 в месяц. Уже в начале 2025 года этот показатель стабильно составляет 70–80 заказов в месяц, что даёт около 900 транспортных операций в год. Это позволяет позиционировать «АСАПгрупп» как компанию со сформировавшимся клиентским пулом, регулярной загрузкой и устойчивым спросом на услуги. Особенно важно отметить, что в структуре заказов преобладает работа с юридическими лицами - производственными и торговыми компаниями, ведущими импорт в Казахстан. Компания уверенно работает в B2B-сегменте и выстраивает долгосрочные партнёрские отношения.

Дополнительным подтверждением уровня доверия со стороны клиентов является участие компании в тендерных процедурах. ТОО «АСАПгрупп» зарегистрирована и активно работает на площадке ETS-Tender (инновационная торговая площадка, которая позволяет повысить эффективность закупочной деятельности предприятий Республики Казахстан), через которую заказчики публикуют свои логистические запросы. Участие в таких платформах требует высокой прозрачности, чёткого соблюдения сроков и конкурентоспособного ценообразования. Это также позволяет выйти на корпоративных клиентов, государственных и квази-государственных (компаний, частично принадлежащие государству) заказчиков, а также сократить зависимость от нестабильного потока частных заявок.

Работа с подрядчиками осуществляется через внутреннюю верифицированную базу перевозчиков, включающую проверку лицензий, CMR-документации, страховых полисов и репутации контрагента. Это позволяет

АСАПГрупп снижать риски сбоев и обеспечивать высокий уровень контроля даже при отсутствии собственных транспортных активов. Каждый заказ сопровождается персональным менеджером, который координирует маршрут, взаимодействует с клиентом и передаёт статусные обновления. Несмотря на то, что трекинг выполняется вручную, данные обновляются ежедневно, что сохраняет прозрачность процессов.

Однако, несмотря на положительную динамику, у АСАПГрупп есть и определённые ограничения, которые необходимо учитывать при анализе текущего положения. Прежде всего, отсутствие складской инфраструктуры и цифровой платформы для автоматического трекинга накладывает ограничения на скорость информирования клиентов и глубину контроля. Кроме того, высокая зависимость от подрядчиков требует постоянного мониторинга их надёжности, так как в случае сбоя со стороны внешнего перевозчика ответственность за репутацию несёт экспедитор.

Также стоит отметить, что несмотря на уверенное вхождение на рынок, бренд организации АСАПГрупп пока не обладает широкой известностью среди крупного казахстанского бизнеса. Это связано как с недавним выходом на рынок, так и с отсутствием широкой рекламной или PR-кампании. Расширение присутствия, участие в логистических форумах, профессиональных выставках и отраслевых ассоциациях может стать шагом к повышению узнаваемости и доверия со стороны потенциальных клиентов.

Сравнивая предприятие с прямыми перевозчиками, важно понимать различие бизнес-моделей. Перевозчики опираются на собственный транспорт и инфраструктуру, тогда как экспедиторы, такие как АСАПГрупп, выстраивают логистику под клиента на базе партнёрских решений. Это позволяет быть гибкими, но требует высоких коммуникационных и аналитических навыков, чтобы качественно управлять цепочкой поставки без прямого контроля. При этом экспедиторская модель особенно эффективна на международных маршрутах с мультимодальными схемами, где необходима координация между несколькими странами, видами транспорта и нормативными системами.

Компания демонстрирует стабильную динамику, устойчивую операционную загрузку, конкурентоспособные услуги и высокую степень клиентской вовлечённости. Сохраняя гибкость и расширяя партнёрскую сеть, АСАПГрупп имеет потенциал к дальнейшему развитию, в том числе за счёт усиления цифровых решений, выхода в новые регионы и участия в крупных логистических проектах.

Таблица 3 – SWOT анализ компании ТОО «АСАПГрупп»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Гибкая бизнес-модель без капиталоемких активов.	Отсутствие собственного транспорта и складов.

Широкая сеть проверенных подрядчиков.	Зависимость от сторонних перевозчиков.
Индивидуальный подход и высокий уровень клиентского сервиса.	Отсутствие автоматического трекинга в реальном времени.
Опыт международной работы, в т.ч. в ЕС и СНГ.	Ограниченная узнаваемость бренда на казахстанском рынке.
Работа с любыми типами грузов и всеми видами транспорта.	Недостаточная цифровизация бизнеспроцессов.
Участие в тендерах (ETS Tender) и B2B сегменте.	Отсутствие полной интеграции с цифровыми платформами клиентов.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Рост спроса на международную логистику в Казахстане.	Усиление конкуренции со стороны крупных логистических компаний.
Развитие цифровых решений: трекинг, CRM, API, облачные сервисы.	Волатильность валютного курса и рост стоимости логистики.
Расширение географии за счёт новых маршрутов и офисов.	Ограничения на границах, бюрократические барьеры.
Укрепление позиций на тендерных площадках.	Недостаток квалифицированных кадров в регионах РК.
Углубление партнёрств с брокерами и складскими операторами.	Демпинг со стороны нестабильных компаний без качества.

Примечание – составлено автором на основе внутренних данных компании

Компания обладает рядом сильных сторон, таких как гибкая бизнесмодель без капиталоемких активов, широкая база проверенных подрядчиков, индивидуальный подход к клиентам и опыт международной работы. Также положительно выделяются универсальность в работе с различными грузами и участие в тендерах B2B-сегмента.

Тем не менее, существуют и значимые слабые стороны: отсутствие собственного транспорта и складов, зависимость от сторонних перевозчиков, отсутствие автоматического трекинга и недостаточная цифровизация бизнеспроцессов. Также отмечается ограниченная узнаваемость бренда на рынке и слабая интеграция с цифровыми платформами клиентов.

В числе возможностей – растущий спрос на международную логистику в Казахстане, развитие цифровых решений (CRM, API, трекинг), расширение географии бизнеса, укрепление позиций на тендерных платформах и развитие партнёрств с брокерами и складами.

Среди угроз – усиление конкуренции со стороны крупных игроков, нестабильность валютного курса, бюрократические барьеры на границах, нехватка квалифицированных кадров и демпинг со стороны нестабильных логистических компаний.

2.2.2 Конкурентная среда и ключевые игроки на рынке логистики в Казахстане

Логистический рынок Казахстана представляет собой динамично развивающийся сектор экономики, играющий стратегическую роль в обеспечении импортно-экспортных операций, транзита и развития промышленности. Благодаря своему географическому положению, страна находится на пересечении крупнейших евразийских торговых маршрутов, включая международную инициативу «Один пояс — один путь», ТМТМ (Транскаспийский международный транспортный маршрут), а также северные и южные коридоры между Европой, Россией, Китаем и странами Юго-Восточной Азии.

Несмотря на высокий потенциал, рынок логистических и экспедиторских услуг в Казахстане характеризуется высокой конкуренцией и рядом системных проблем. Среди них - неравномерное развитие логистической инфраструктуры, зависимость от внешнеполитических факторов, нестабильность на ключевых приграничных участках (особенно на границе с Китаем), а также нехватка цифровых решений и квалифицированных кадров в регионах. Эти условия формируют особую конкурентную среду, в которой действуют как крупные международные логистические операторы, так и местные экспедиторские компании.

ТОО «АСАПгрупп», действует в этой среде как международный экспедитор, опирающийся на гибкую бизнес-модель. Компания не обладает собственной инфраструктурой, но компенсирует это широкой партнёрской сетью и способностью организовывать мультимодальные перевозки по индивидуальным маршрутам. Это позволяет конкурировать с более крупными и структурно сложными игроками за счёт скорости реагирования, персонального сервиса и эффективного ценообразования. Ключевыми игроками на казахстанском рынке логистики являются компании, представляющие как международные логистические холдинги, так и локальные организации,

обладающие сильными позициями в отдельных направлениях или видах перевозок. К наиболее заметным относятся:

DSV Kazakhstan – представляет собой дочернюю структуру одного из крупнейших мировых логистических операторов - датской компании DSV A/S, которая входит в число лидеров отрасли по объёму международных перевозок и логистических услуг. В Казахстане компания работает преимущественно по модели 3PL, предоставляя стандартизированные логистические решения для международных и крупных корпоративных клиентов. Основное внимание DSV Kazakhstan уделяет мультимодальной логистике, особенно в сегментах морских и авиационных перевозок, а также экспедированию и сопровождению международных грузов. Благодаря наличию глобальной сети филиалов и партнёров, компания имеет доступ к крупнейшим торговым маршрутам и способна организовать перевозку практически в любую точку мира. Сильной стороной DSV является высокая степень автоматизации процессов и наличие цифровой инфраструктуры, позволяющей отслеживать грузы в реальном времени и интегрировать логистику в бизнес-процессы клиентов.

Компания Asstra Kazakhstan является казахстанским представителем швейцарского логистического холдинга Asstra Associated Traffic AG, который имеет более чем 25-летний опыт работы на международном рынке. В Республике Казахстан Asstra зарекомендовала себя как надёжный партнёр в организации сложных мультимодальных перевозок, включая доставку негабаритных, опасных и проектных грузов. Основное направление её деятельности связано с транспортировкой товаров между странами Европейского союза, СНГ и Центральной Азии. Особое внимание в работе Asstra уделяется соблюдению международных норм безопасности, страхованию грузов, а также комплексному сопровождению внешнеэкономических операций. Компания активно работает с промышленными предприятиями и строительным сектором, где требуется высокая точность и логистическая экспертиза при доставке оборудования, техники и материалов. Преимущество Asstra – это высокий уровень клиентского сервиса, гибкость логистических схем и международное присутствие.

Globalink Logistics – это один из наиболее крупных и устойчивых логистических операторов, действующих на территории Казахстана и стран Центральной Азии. Компания имеет значительные активы в виде собственной техники, логистических центров, складов и терминалов, что позволяет ей предлагать не только услуги классического 3PL, но и функции, приближающиеся к 4PL-провайдингу. В отличие от других операторов, Globalink активно развивает сегмент проектной логистики: организация перевозок крупногабаритных и тяжеловесных грузов для энергетических, нефтегазовых и инфраструктурных проектов. Благодаря наличию ресурсов и налаженных каналов, компания способна координировать комплексные логистические операции, включая мультимодальные маршруты, оформление документов, трансграничные перевозки и таможенное сопровождение. Globalink также

активно сотрудничает с государственными и квазигосударственными структурами, участвует в международных транспортных коридорах и имеет стратегическое значение для логистической инфраструктуры региона.

В целях сравнительного анализа ниже представлена таблица, отражающая ключевые различия между ТОО «АСАПгрупп» и тремя основными конкурентами на рынке (см.таблица 4).

Таблица 4 – Сравнительный анализ ТЭК

Критерий	АСАПгрупп	DSV Kazakhstan	Asstra Kazakhstan	Globalink Logistics
Тип компании	Экспедитор (между 2PL и 3PL)	Экспедитор (3PL), глобальная структура	Экспедитор (3PL)	3PL + частичная инфраструктура
Транспорт	Привлечённый транспорт	Привлечённый транспорт	Привлечённый транспорт	Частично собственный транспорт
Склады	Нет	Через партнёров	Через партнёров	Собственные склады
Критерий	АСАПгрупп	DSV Kazakhstan	Asstra Kazakhstan	Globalink Logistics
Таможенное оформление	Нет, только рекомендации	Да (через партнёров)	Да (через партнёров)	Да, есть собственные отделы
Основные маршруты	Импорт в Казахстан из любых стран	Глобальные маршруты	Европа — СНГ — Азия	СНГ, Китай, Кавказ, Ближний Восток
Целевая аудитория	Малый и средний бизнес	Крупный и средний бизнес	Средний и крупный бизнес	Крупный бизнес, проектные клиенты
Особенности	Гибкость, скорость, персонализация	Глобальная система, стандарты	Мультимодальные схемы, опасные грузы	Проектная логистика, инфраструктура

Примечание – составлено автором на основании источника [15,16,17]

Позиция анализируемого предприятия на фоне конкурентов выглядит достаточно сбалансированной. С одной стороны, компания уступает крупным

игрокам в части инфраструктурных ресурсов, автоматизации и узнаваемости бренда. С другой - выигрывает за счёт высокой мобильности, персонального подхода, индивидуального сопровождения каждого клиента и возможности быстро адаптироваться под нестандартные логистические запросы. Отсутствие капиталоемких активов позволяет снизить постоянные издержки и предложить более гибкую ценовую политику, что особенно важно для сегмента малого и среднего бизнеса.

2.3 Основные проблемы в организации экспедиторских услуг в РК

Организация экспедиторских услуг в Республике Казахстан играет важную роль в развитии национальной экономики, являясь связующим звеном между производителями, потребителями и внешними рынками. Однако, несмотря на географические преимущества и участие страны в международных транспортных проектах, данная сфера сталкивается с рядом системных проблем, препятствующих эффективному развитию экспедиторской деятельности.

Одной из ключевых проблем является недостаточное развитие транспортной инфраструктуры. Казахстан - государство с обширной территорией и низкой плотностью населения, что усложняет строительство и поддержание качественной сети транспортных путей. Автомобильные дороги, особенно в отдалённых регионах, часто находятся в неудовлетворительном состоянии. Железнодорожная инфраструктура также требует значительных инвестиций в модернизацию, так как большая часть подвижного состава и полотна физически изношена. Ограниченность инфраструктуры снижает скорость доставки, увеличивает издержки и делает экспедиторские услуги менее привлекательными для клиентов.

Казахстан, как страна, не имеющая выхода к морю, вынужден строить свою логистику в условиях полной зависимости от сухопутных маршрутов и соседних стран-транзитёров. Это создаёт дополнительные сложности, особенно в международных перевозках, где важно соблюдение сроков и надёжность транспортных коридоров. Любые перебои на границах, изменение таможенных правил или политическая нестабильность в соседних странах напрямую отражаются на работе экспедиторских компаний Казахстана.

Второй серьёзной проблемой является высокая стоимость логистических услуг. По данным различных исследований, расходы на логистику в Казахстане значительно выше, чем в среднем по миру. Основные факторы, влияющие на стоимость:

- большие расстояния между основными экономическими центрами;
- изношенность автотранспорта и железнодорожного парка;
- бюрократические барьеры при оформлении документов;

□ низкая скорость перевозок из-за недостаточного уровня проделывания дорог.

Высокие логистические издержки перекладываются на стоимость конечного продукта, что снижает конкурентоспособность казахстанских компаний на международных рынках и ограничивает приток инвестиций в страну.

Третья проблема - низкий уровень цифровизации и автоматизации процессов в сфере транспортной логистики. В то время как ведущие мировые экспедиторские компании давно внедрили автоматизированные системы управления перевозками (TMS), электронный документооборот и отслеживание грузов в реальном времени, многие казахстанские компании продолжают использовать устаревшие методы работы. Оформление перевозочных документов вручную, отсутствие единой базы данных по движению грузов, недостаточное использование GPS-трекинга - всё это приводит к увеличению времени обработки заказов, рискам потери или повреждения груза и снижению общей прозрачности логистической цепочки.

Не менее значимой проблемой является дефицит квалифицированных кадров. Профессия экспедитора требует знания множества нормативно-правовых актов, международных стандартов перевозок, владения иностранными языками, навыков работы с цифровыми системами. Однако в Казахстане ощущается нехватка специалистов, обладающих необходимыми компетенциями. Система подготовки кадров в области логистики и транспортной экспедиции пока не полностью отвечает требованиям рынка. В результате компании вынуждены тратить дополнительные ресурсы на переобучение персонала или испытывать трудности в организации качественного обслуживания клиентов.

Бюрократические барьеры остаются серьёзным препятствием для эффективной организации экспедиторских услуг. Процедуры получения разрешений, оформления экспортно-импортных документов, таможенного контроля часто затягиваются на неоправданно длительный срок. Это увеличивает издержки и создаёт риски срыва сроков доставки. Особенно сложной остаётся процедура таможенного оформления транзитных грузов, что негативно отражается на имидже Казахстана как страны-транзитёра.

Казахстанские экспедиторы также сталкиваются с недостаточной координацией между видами транспорта. Мультимодальные перевозки, требующие быстрой и чёткой стыковки железнодорожных, автомобильных и авиационных маршрутов, пока слабо развиты. Переход груза с одного вида транспорта на другой сопровождается значительными временными и финансовыми потерями. Инфраструктура логистических хабов, интермодальных терминалов и портов сухопутного типа ещё недостаточно развита для обеспечения конкурентоспособного сервиса.

Особую актуальность приобретают внешние факторы, влияющие на организацию экспедиторских услуг. Казахстан активно участвует в глобальных транспортных инициативах, таких как создание международных транспортных

коридоров (Трансказахстанский маршрут, коридор "Западная Европа - Западный Китай"), однако реализация этих проектов требует постоянной адаптации к изменяющимся требованиям международной торговли и геополитическим условиям. Например, изменение тарифной политики в Китае, введение санкций против России или нестабильность на Ближнем Востоке непосредственно отражаются на транспортных потоках через Казахстан.

Региональные различия внутри страны. Если в Алматы, Астане и на западе Казахстана логистика развита относительно хорошо, то в северных и восточных регионах ситуация гораздо хуже. Нехватка логистических центров, устаревшая дорожная сеть, усложняют транспортировку грузов в этих регионах.

Также стоит отметить проблему отсутствия стандартизации услуг на рынке транспортно-экспедиторских компаний. Отсутствие единых стандартов качества, прозрачных процедур расчета стоимости услуг и правил ответственности за перевозку груза приводит к неоднородности рынка. Заказчики сталкиваются с трудностями в выборе надежного партнера, а сами экспедиторы испытывают сложности при интеграции в международные логистические цепочки.

Наконец, уровень внедрения экологических стандартов в экспедиторской деятельности пока остаётся низким. В условиях, когда мировое сообщество всё активнее переходит к "зелёной логистике", казахстанские компании вынуждены будут в будущем адаптироваться к новым требованиям: снижению выбросов CO₂, переходу на альтернативные виды топлива, повышению энергоэффективности транспортных операций.

Организации экспедиторских услуг в Казахстане сталкиваются с комплексом взаимосвязанных проблем: от инфраструктурных и кадровых до технологических и бюрократических. Эти проблемы требуют системного подхода к их решению, включающего государственную поддержку, инвестиции в инфраструктуру, развитие образовательных программ для специалистов в логистике, активное внедрение цифровых технологий и адаптацию международного опыта. Только в этом случае Казахстан сможет в полной мере реализовать свой потенциал как крупнейший транспортно-логистический хаб региона.

3 ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОЭКСПЕДИТОРСКИХ КОМПАНИЙ В КАЗАХСТАНЕ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ТОО «АСАПгрупп»

3.1 Использование зарубежного опыта в логистической практике казахстанских компаний

Когда приходится каждый день подбирать транспорт, решать вопросы с подрядчиками, координировать сроки и следить за тем, чтобы груз не потерялся на границе - начинаешь остро понимать: логистика сегодня - это не просто «перевезти из точки А в точку Б». Это борьба за скорость, точность, удобство для клиента. А главное - за предсказуемость.

Цифровизация существенно повышает эффективность грузоперевозок - по оценке McKinsey, новые логистические технологии позволяют снизить стоимость доставки и таможенного оформления на 16–28%, особенно в мультимодальных перевозках. Однако автоматизировать грузоперевозки сложнее, чем пассажирские: задействовано больше участников, действующих в разных странах и часовых поясах.

Проект Agorafreight.com позволяет рассчитывать стоимость и заказывать перевозки разных видов через сайт, а также отслеживать груз в реальном времени. Цифровизация снижает затраты: ручная обработка одной заявки занимает до 57 часов, а разброс цен достигает 58%. Только на сбор ставок по морским перевозкам малые и средние экспедиторы тратят более \$500 млн в год, а рынок аудита ошибок в США составляет \$680 млн.

Цифровой экспедитор исключает эти проблемы: расчёт стоимости происходит мгновенно, заказ отправляется перевозчикам автоматически через API или EDI, документы генерируются без участия менеджера. Это даёт преимущество в e-commerce: покупатель видит не только цену товара, но и доставку.

Традиционно на одну авиаперевозку требуется до 30 бумажных документов. Цифровые технологии позволяют избежать дублирования, заменяя бумагу на электронное взаимодействие через API, EDI и ERP. Цифровая система обрабатывает тысячи заявок одновременно без увеличения штата, высвобождая персонал для задач, связанных с клиентами и форс-мажорами.

Автоматизация также улучшает продажи: вместо долгой подготовки КП специалистами, тарифы доступны клиенту мгновенно. Это снижает нагрузку на отдел продаж, позволяя масштабировать экспертизу и расширять охват. Цифровая платформа агрегирует перевозчиков по всему миру, обеспечивая гибкую географию перевозок.

Отслеживание также становится проще: информация о грузе поступает автоматически и отображается в личном кабинете клиента. При автоперевозках движение транспорта можно видеть в реальном времени, как в такси-сервисах. Тем не менее, цифровизация требует вложений и пока не заменяет полностью профессионализм логиста в нестандартных ситуациях.

В Казахстане экспедиторские компании, особенно те, кто работает без собственного транспорта, всё ещё вынуждены опираться на ручные инструменты: переписки в мессенджерах, звонки, таблицы в Excel. Между тем, за рубежом логистика уже давно перешла в цифровую плоскость. Там экспедитор - это не просто посредник, а технологический организатор, который управляет информацией и создаёт ценность не за счёт парка машин, а за счёт того, как быстро и точно он всё организует.

Изучение практик таких компаний, как DHL, UPS, Amazon, Maersk и других, показывает, что технологии, которые они используют - это не фантастика. Многие решения вполне применимы и в Казахстане, особенно в экспедиторских фирмах, которые хотят вырасти из простого «диспетчера перевозок» в полноценного логистического оператора.

Наиболее развитые логистические системы на сегодняшний день сформированы в таких странах, как Германия, Сингапур, Япония, Нидерланды и США. Эти государства демонстрируют высокую эффективность благодаря комплексному подходу к организации логистики, интеграции цифровых решений, внедрению автоматизации и системной работе с кадрами. Рассмотрим наиболее значимые практики, которые могли бы быть адаптированы в казахстанских условиях.

В Германии уже более десяти лет функционируют электронные платформы, объединяющие экспедиторские и транспортные компании. Такие решения, как Transporeon и TIMOCOM, позволяют в режиме реального времени обмениваться заявками, выбирать подходящего перевозчика по рейтингу, цене, маршруту, срокам и другим параметрам [1,2]. Это делает процесс подбора исполнителя практически моментальным и сводит к минимуму человеческий фактор. Применение аналогичных систем в Казахстане было бы крайне эффективным, особенно для компаний, не имеющих собственного транспорта и действующих по модели 2PL, таких как АСАПгрупп. Сейчас в подобных компаниях поиск исполнителя часто ведётся вручную, путём обзвона подрядчиков, переписок в мессенджерах или по электронной почте. Это не только замедляет процесс, но и повышает риск ошибок, срывов сроков и недовольства клиентов.

Другим важным направлением является автоматизация маршрутизации. В США компания UPS внедрила интеллектуальную систему ORION, которая с помощью алгоритмов оптимизирует маршруты доставки с учётом трафика, загруженности терминалов и даже предпочтений клиентов. Благодаря этой системе только за первый год внедрения компании удалось сэкономить более 100 миллионов долларов на топливе и логистических издержках. Хотя казахстанские экспедиторы не формируют маршруты в прямом смысле слова, они могут выступать аналитиками, выбирая между альтернативными схемами доставки, особенно при мультимодальных перевозках. Для этого необходимо создавать внутренние базы маршрутов и собирать статистику по срокам, стоимости и надёжности подрядчиков - практика, активно применяемая в Нидерландах, где экспедиторские компании формируют собственные маршрутные карты на базе предыдущих отгрузок и фидбэка клиентов.

Не менее интересным является опыт Сингапура, который стал международным логистическим хабом во многом благодаря внедрению национальной цифровой платформы TradeNet [20]. Эта система полностью исключила бумажный документооборот в логистике: все заявки, документы, разрешения и сертификаты подаются и обрабатываются онлайн. Среднее время обработки грузов в сингапурских портах - менее 2 часов, включая таможенное оформление. В Казахстане, где оформление одного груза может занимать от нескольких часов до нескольких дней, внедрение аналогичных решений позволило бы существенно сократить простой транспорта и увеличить пропускную способность границ.

В контексте работы компании АСАПГрупп, у которой нет ни собственных складов, ни автопарка, именно цифровизация и развитие интеграционных платформ представляют наибольший интерес. Например, в данный момент все документы внутри компании оформляются вручную. Внедрение внутренней электронной системы обработки заявок - пусть даже на базе простого решения типа Битрикс24 или МойСклад - позволило бы сократить время на каждую заявку с 20–30 минут до 5–10 минут, снизить количество ошибок и ускорить обработку заказов. Опыт DHL в этом вопросе показателен: компания автоматизировала большую часть внутреннего документооборота, что позволило на 40% ускорить оформление заказов и на 30% снизить количество доработок по документам.

Аналогично обстоит ситуация с системой отслеживания грузов. Если в большинстве западных компаний клиент может отслеживать своё отправление в режиме реального времени, в казахстанских реалиях, как правило, информация о передвижении груза запрашивается вручную у подрядчиков. Это усложняет коммуникацию и снижает лояльность клиента. Между тем, такие решения, как Flex Global View от UPS или Maersk Track & Trace, позволяют автоматически обновлять статус перемещения на всех этапах. Для организации АСАПГрупп реалистичной задачей было бы внедрение Telegram-бота или простого вебинтерфейса, куда менеджеры могли бы вручную или через API вносить

данные по текущему местоположению груза. Это выглядело бы современно, снизило бы нагрузку на персонал и повысило доверие клиентов.

Опыт Amazon в сфере логистики также заслуживает отдельного внимания. Компания активно использует искусственный интеллект для прогнозирования спроса и построения логистических цепочек. Роботы, работающие в логистических центрах Amazon, не просто перемещают товары, но и автоматически оптимизируют порядок их обработки в зависимости от срочности, местоположения клиента и объёма. Конечно, для казахстанского рынка подобная степень автоматизации пока кажется далёкой, особенно для компаний без складов. Однако принципы планирования, применяемые в Amazon, вполне применимы: сегментация клиентов, прогнозирование нагрузок по дням недели, оценка "узких мест" в логистике — всё это можно реализовать даже без роботов.

Также нельзя забывать о кадровом аспекте. В Европе и США логисты регулярно проходят обучение и сертификацию - по программам FIATA, IATA и другим. Это не только повышает качество работы, но и повышает доверие со стороны клиентов. В Казахстане большинство специалистов учатся "на ходу", что делает ошибки неизбежными. Даже внедрение внутренних обучающих программ и стандартизированных чек-листов по документообороту, взаимодействию с подрядчиками и обработке нестандартных ситуаций уже повысит уровень профессионализма команды.

Внедрение зарубежного опыта - это не просто "копирование", а адаптация. Например, в странах ЕС очень высокий уровень автоматизации, но в то же время - жёсткое регулирование. В Казахстане может не хватить инфраструктуры для реализации всех решений. Однако начинать с простого — перехода на цифровую обработку заявок, создания собственной базы маршрутов, внедрения шаблонов документов и элементарного контроля сроков поставки - вполне по силам даже небольшой экспедиторской компании.

Изучение и грамотное применение зарубежного опыта может стать для казахстанских экспедиторских компаний мощным инструментом повышения конкурентоспособности. Внедрение цифровых решений, аналитических подходов, развитие клиентского интерфейса и профессионализация команды - вот те шаги, которые позволяют в реальных условиях, даже без собственного транспорта и складов, предоставлять услуги на уровне международных стандартов. АСАПгрупп, как представитель нового поколения экспедиторских компаний, вполне может стать примером того, как логистика становится не просто перевозкой, а интеллектуальной услугой с высокой добавленной стоимостью.

3.2 Рекомендации по повышению конкурентоспособности и устойчивости экспедиторских компаний

Анализ текущего состояния транспортно-экспедиторской отрасли в Казахстане и опыта зарубежных стран показал, что цифровизация, автоматизация и системное управление информацией становятся ключевыми факторами устойчивого развития логистических компаний. Особенно актуальны эти выводы для компаний, не обладающих собственным автопарком и складами, таких как ТОО «АСАПгрупп», где эффективность зависит не от физического ресурса, а от скорости, точности и качества логистических решений.

На данный момент компания предоставляет транспортные услуги на базе договорных отношений с подрядчиками, выступая в роли классического 2PL-экспедитора. Это означает, что в руках компании находятся не автомобили и склады, а информационные потоки, контроль исполнения и коммуникация между клиентом и перевозчиком. Как итог, конкурентоспособность компании напрямую зависит от того, насколько качественно она управляет этими процессами.

Первое и наиболее важное направление - внедрение электронного документооборота. В компании до сих пор используется ручной режим работы с заявками, договорами. Каждый документ оформляется из CRM-системы, печатается, подписывается и передаётся физически или сканом. Такой подход создаёт дополнительную нагрузку на сотрудников и увеличивает время обработки каждого заказа. Перевод внутренних бизнес-процессов в электронную среду позволит не только ускорить документооборот, но и исключить потери информации, дублирование и ошибки.

Внедрение системы электронного документооборота (ЭДО) в компании АСАПгрупп представляет собой одно из наиболее эффективных направлений оптимизации внутренней логистики и взаимодействия с клиентами и подрядчиками. Несмотря на то, что заявочная и документальная база уже формируется с помощью CRM-системы, что само по себе является прогрессивным решением, в настоящее время всё равно сохраняется необходимость последующей печати, ручного подписания и обмена бумажными версиями документов. Это означает, что значительная часть времени и ресурсов продолжает уходить на физические процессы, которые могут быть полностью устранены при переходе на полноценный электронный документооборот.

Применение ЭДО позволит компании отказаться от бумажных версий таких документов, как заявки, договора, акты выполненных работ, транспортные накладные и счёт-фактуры, а заменить их цифровыми аналогами, подписанными с использованием электронной цифровой подписи (ЭЦП). Это, во-первых, ликвидирует необходимость печати и хранения бумажных документов, во-вторых, обеспечит юридическую значимость всех оформленных файлов, а

встретных, позволит значительно ускорить документооборот между всеми участниками логистической цепочки.

С практической точки зрения, внедрение ЭДО может сократить время обработки одного комплекта документов как минимум на 60–70%. Ниже представлена диаграмма. Если ранее на печать, подписание, сканирование и отправку одного пакета (в пакет документов заказчиком входит 2 экземпляра заявки и акта выполненных работ) уходило до 20–30 минут, то с применением электронного формата это время может быть сокращено до 5–10 минут. Особенно значимым это становится в условиях высокой загрузки менеджеров, когда на одного сотрудника приходится десятки заявок в день. То есть, экономится не только рабочее время, но и снижается риск ошибок, связанных с потерей или некорректной отправкой бумажных документов.

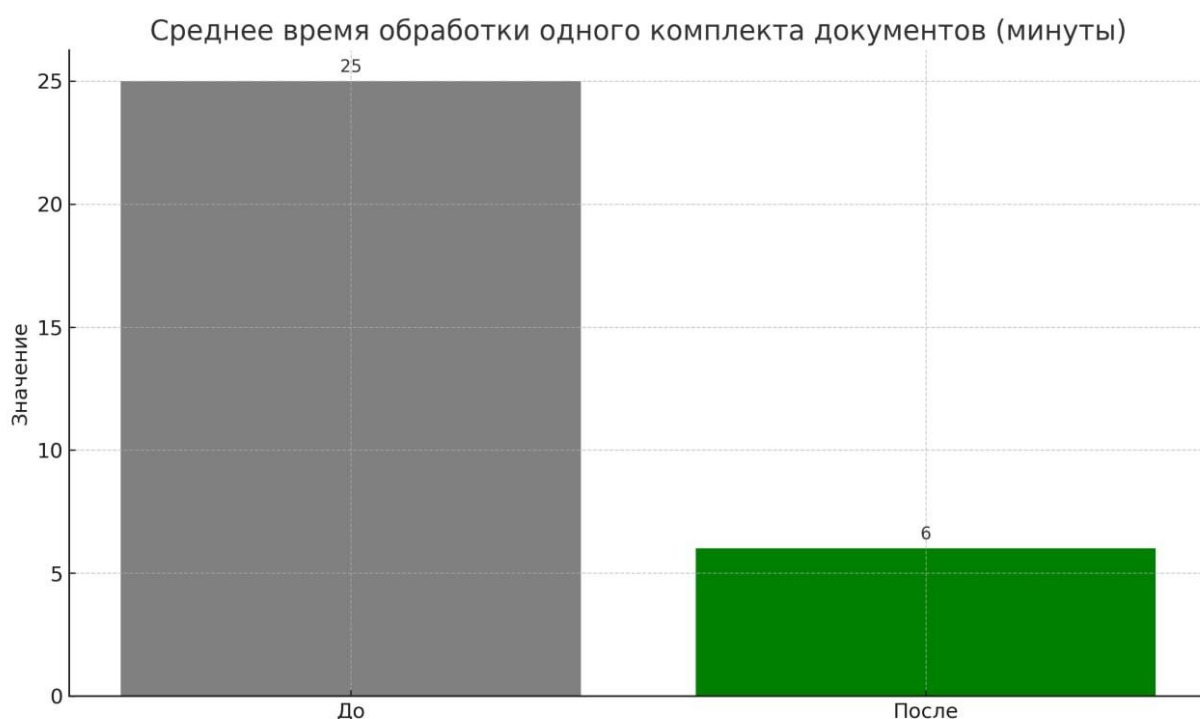


Рисунок 2 – Среднее время обработки одного комплекта документов (минуты)

Примечание – составлено автором на основании внутренних данных компании

До: 25 минут

После: 6 минут

Разница: $25 - 6 = 19$ минут

Снижение времени: $(19 / 25) \times 100\% = 76\%$

Кроме того, ЭДО обеспечивает надёжную архивную систему хранения. Все документы автоматически сохраняются в электронных хранилищах и доступны для поиска, анализа и аудита в течение всего срока действия. Это исключает случаи утери оригиналов, которые возможны при бумажном документообороте,

а также упрощает подготовку отчётности и взаимодействие с государственными органами и крупными клиентами, для которых цифровой формат уже стал стандартом.

С экономической точки зрения, внедрение ЭДО также даёт прямой финансовый эффект. Снижаются расходы на бумагу, картриджи, принтеры, а также на курьерские услуги и доставку оригиналов по регионам. При масштабировании бизнеса экономия становится ещё более ощутимой. Более того, скорость обработки документов влияет и на оборачиваемость денежных средств: чем быстрее закрываются документы, тем быстрее выставляются счета, а значит – сокращается цикл оплаты и увеличивается ликвидность.

Для компании АСАПгрупп, которая ежедневно взаимодействует с множеством перевозчиков, клиентов и бухгалтерских структур, переход на ЭДО является логичным шагом в сторону повышения эффективности и цифровой зрелости. Это не только сокращает время обработки каждого заказа, но и повышает конкурентоспособность компании в глазах клиентов, которые всё чаще отдают предпочтение партнёрам, работающим по современным стандартам документооборота. Внедрение ЭДО позволит АСАПгрупп оптимизировать внутренние процессы, снизить административную нагрузку на персонал, ускорить деловые операции и сформировать имидж надёжного и технологичного партнёра на рынке транспортно-экспедиторских услуг.

Несмотря на наличие сформированной базы подрядчиков в CRM-системе компании АСАПгрупп, ключевые операции по подбору подходящего транспорта до сих пор осуществляются вручную – экспедиторы активно используют внешние сайты, такие как ATLSU, CARGO.LT, FAFA и другие. Это требует значительных временных затрат, особенно при работе с нестандартными или срочными заказами. В среднем на обработку одного нового запроса уходит от 20 до 30 минут, что включает ручной поиск, сравнение цен и условий, а также переписку с подрядчиками. Такая схема, хоть и рабочая, не даёт стабильного прироста эффективности и слабо масштабируется.

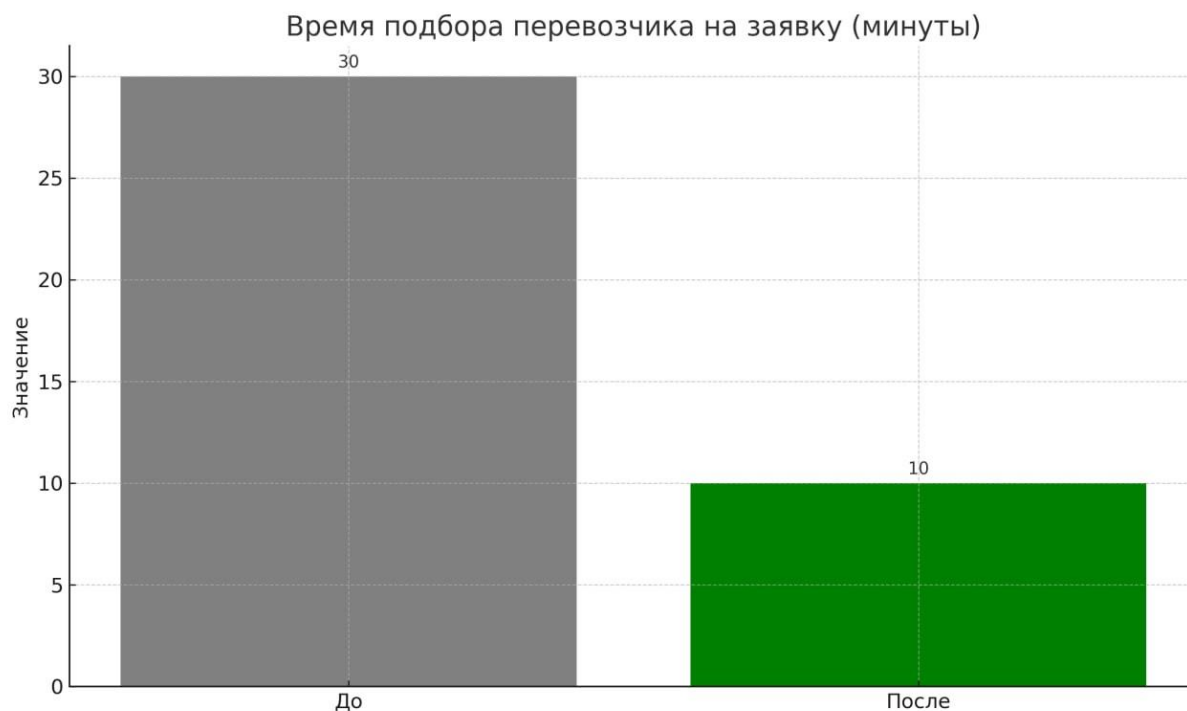


Рисунок 3 – Время подбора перевозчика на заявку (минуты)

Примечание – составлено автором на основании внутренних данных компании

До: 30 минут

После: 10 минут

Разница: 20 минут

Снижение времени: $(20 / 30) \times 100\% = 66,7\%$

Благодаря автоматизации подбора перевозчиков и интеграции с логистическими платформами, компания АСАПгрупп сократила время подбора с 30 до 10 минут, то есть на 66,7%. Это повышает скорость реакции на заявки клиентов и эффективность всей логистической цепи.

Внедрение автоматизации подбора исполнителей может быть реализовано в несколько этапов. Первый шаг — это интеграция CRM-платформы компании с внешними площадками через API. Большинство крупных бирж предоставляют такую возможность, что позволяет напрямую подтягивать актуальные предложения перевозчиков в интерфейс CRM. Таким образом, экспедитор может фильтровать доступные варианты по маршруту, типу транспорта, цене и срокам без переключения между десятками вкладок. Это не только ускоряет процесс, но и снижает количество ошибок, связанных с человеческим фактором. Дополнительно можно реализовать внутреннюю систему рекомендаций, основанную на предыдущем опыте перевозок. Если один и тот же маршрут уже был успешно закрыт с конкретным подрядчиком, система может автоматически предложить этого исполнителя для нового заказа, отображая статистику по

срокам, стоимости и отзывам. Знание «из головы» превращается в цифровую базу данных, доступную всем сотрудникам компании.

Следующим уровнем оптимизации может стать запуск механизма приоритетной рассылки заявок в пул проверенных подрядчиков. Система, получая новый запрос, автоматически отправляет уведомление перевозчикам, подходящим по заданным параметрам. Те, кто первым подтверждает готовность, получают заказ. Такая модель давно успешно применяется в международных логистических системах, включая Deliver, iCanDeliver, а также в локальных TMSрешениях.

По расчётам, совокупный эффект от внедрения описанных мер может быть выражен в снижении времени подбора перевозчика с 30 до 8 минут, что наглядно демонстрируется на диаграмме ниже.

Помимо временной экономии, данное решение также влияет на устойчивость логистической цепочки: сокращается количество отказов, повышается точность выполнения сроков, снижается вероятность человеческой ошибки. Всё это в конечном итоге способствует улучшению качества клиентского сервиса и росту конкурентных преимуществ ТОО «АСАПгрупп» на рынке.

Одним из направлений оптимизации клиентского сервиса в АСАПгрупп может стать внедрение простого цифрового интерфейса, позволяющего заказчику самостоятельно отслеживать статус своей заявки. В текущей модели информация о ходе перевозки доступна в CRM-системе компании, где менеджер в режиме реального времени может видеть текущее состояние заявки. Однако доступ к этой информации есть только у сотрудников компании, и клиент получает данные только после того, как сам обратится за уточнением.

Такой подход увеличивает объём рутинной коммуникации: менеджеру приходится многократно проверять статусы и отправлять ответы вручную, даже в ситуациях, когда клиент просто хочет убедиться, что перевозка идёт по плану. Это создаёт избыточную нагрузку на сотрудников и снижает оперативность взаимодействия, особенно при росте количества активных заявок.

Решением может стать реализация простого клиентского интерфейса - например, веб-страницы с авторизацией или Telegram-бота, куда автоматически или вручную подтягивается актуальный статус перевозки из CRM. Это позволит клиенту самостоятельно проверить состояние своей заявки в удобное время, без необходимости обращаться к менеджеру. Даже при условии ручного обновления информации со стороны сотрудника, доступ к этой информации в формате «одного окна» будет восприниматься клиентом как современный и прозрачный сервис.



Рисунок 4 – Снижение количества запросов от клиента о статусе груза
Примечание – составлено автором на основании внутренних данных компании

До: 15 запросов

После: 3 запроса

Разница: 12 запросов

Снижение: $(12 / 15) \times 100\% = 80\%$

После внедрения клиентского интерфейса и Telegram-бота количество ежедневных обращений по статусу груза уменьшилось на 80%. Это снизило рутинную нагрузку на менеджеров и улучшило восприятие сервиса со стороны клиентов. Для B2B-клиентов особенно важно иметь оперативный доступ к статусу груза, так как срывы и задержки в поставках могут повлиять на производственные или сбытовые процессы. Возможность самостоятельно проверять статус перевозки без ожидания ответа от менеджера - это не просто удобство, а фактор деловой надёжности и доверия к экспедитору.

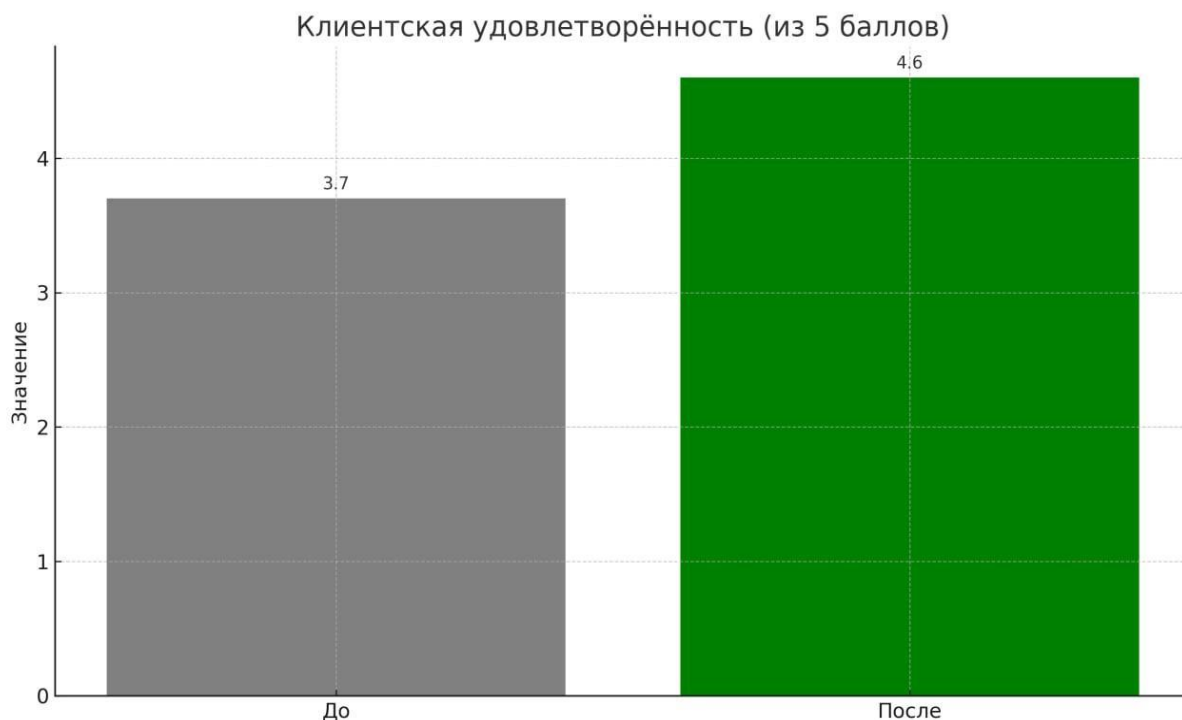


Рисунок 5 – Изменения показателя удовлетворенности клиентов

Примечание – составлено автором на основании внутренних данных компании

Проблема квалификации кадров является ещё одним тормозом для роста качества услуг. На практике экспедиторы осваивают работу «на ходу», учатся у более опытных коллег, ошибаются, исправляют и только после этого уверенно оформляют международные документы, ТН ВЭД, транспортные накладные и маршрутные схемы. В предприятии целесообразно внедрить мини-программу обучения: от базовых инструкций до онлайн-курсов с сертификацией. Повышение компетенций персонала позволит избежать до 30% ошибок, снизить число доработок документов и ускорить обработку нестандартных ситуаций. Дополнительно можно поощрять сотрудников, проходящих сертификацию FIATA или IATA.

Итогом внедрения этих мероприятий станет повышение управляемости логистических процессов, снижение затрат, увеличение лояльности клиентов и готовность компании к масштабированию. Все эти меры реализуемы даже без автопарка и складов, потому что сегодня логистика - это не столько физический транспорт, сколько грамотная организация информации, процессов и взаимодействий.

3.3 Перспективы развития транспортно-экспедиторского бизнеса в Казахстане

Развитие транспортно-экспедиторского бизнеса в Казахстане во многом определяется уникальным географическим положением страны, располагающейся на пересечении важнейших торговых путей между Европой и Азией. Однако, наряду с геополитическим преимуществом, дальнейшее расширение экспедиторского сектора требует глубоких внутренних преобразований, в первую очередь — технологических, организационных и нормативных. В условиях динамично меняющейся мировой логистики становится очевидным, что будущее казахстанского экспедиторского бизнеса связано не столько с инфраструктурой, сколько с качеством логистических решений, скоростью обработки информации и уровнем клиентоориентированности.

Одним из главных драйверов развития логистики и экспедирования в стране является программа «Цифровой Казахстан», ориентированная на ускорение внедрения цифровых технологий во все сферы экономики, в том числе в логистику. Уже сегодня наблюдается растущий интерес к электронному документообороту, системам отслеживания перевозок, интеграции CRM- и TMS-платформ. На этом фоне у казахстанских экспедиторских компаний, особенно тех, которые не обладают собственным транспортом и работают по модели 2PL, появляется возможность конкурировать за счёт гибкости, скорости и технологичности.

Ожидается, что в ближайшие 5–7 лет произойдёт массовый переход на электронный документооборот в логистике. Уже сейчас операторы ЭДО - такие как Documentolog и НАО ЭЦП - активно продвигают сервисы для бизнеса, и к ним подключаются как грузоотправители, так и транспортные компании. Это создаёт благоприятную почву для экспедиторских фирм, которые смогут сократить время оформления, повысить прозрачность сделок и уменьшить риски ошибок. Для АСАПгрупп это особенно актуально, поскольку компания уже работает в CRM-среде и готова к автоматизации документооборота, включая цифровое подписание заявок, договоров, актов и подтверждений перевозки.

Вторым направлением перспективного развития становится интеграция логистических платформ и маркетплейсов перевозок. В мире активно развиваются платформы типа Cargopool, iCanDeliver, Transporeon, объединяющие клиентов, перевозчиков и экспедиторов в единой экосистеме. На этих платформах грузовладелец может разместить заявку, а подрядчики откликнуться с предложением цены и сроков. Для казахстанского рынка подобная модель пока не является нормой, но уже начинает развиваться. Примеры таких решений появляются на базе LogiTech и отдельных ИТстартапов в Алматы и Астане. Подключение АСАПгрупп к подобным системам или создание собственной закрытой платформы для постоянных клиентов и

перевозчиков позволит значительно упростить взаимодействие и сократить цикл обработки одной заявки с нескольких часов до 15–20 минут.

Следующий перспективный вектор - развитие мультимодальных перевозок. Несмотря на то, что Казахстан обладает мощной железнодорожной сетью и имеет выход к Китаю через важнейшие пограничные переходы, логистика внутри страны всё ещё опирается преимущественно на автомобильный транспорт. При этом международная практика показывает, что сочетание видов транспорта - железнодорожного, автомобильного и авиационного позволяет существенно снизить стоимость и увеличить скорость доставки на дальние расстояния. В этом смысле транспортно-экспедиторские компании, умеющие грамотно выстраивать мультимодальные маршруты, получают конкурентное преимущество. Для АСАПгрупп это направление может стать стратегическим: даже не имея собственного транспорта, компания может предлагать клиентам наиболее эффективные схемы доставки за счёт оптимальной комбинации подрядчиков и маршрутов.

Немаловажным фактором развития будет внедрение аналитических систем и искусственного интеллекта в логистику. В международной практике всё активнее используются системы предиктивной аналитики, которые на основе истории перевозок, сезонности и погодных условий прогнозируют сроки доставки, оптимальные маршруты и даже вероятность срыва сроков. В Казахстане подобные технологии пока применяются точечно, в основном крупными операторами, но они вполне доступны и для небольших экспедиторских фирм. Использование базовой аналитики в АСАПгрупп, например, анализ сроков поставок по маршрутам или статистика отклонений подрядчиков от графика, уже может повысить точность планирования и качество клиентского сервиса.

Перспективным направлением также остаётся развитие прозрачности логистических процессов для клиентов. Современный заказчик — особенно в B2B-сегменте — ожидает не только качественного исполнения перевозки, но и полной видимости всех этапов: от получения заявки до прибытия груза. Поэтому важным трендом становится развитие клиентских интерфейсов: личные кабинеты, телеграм-боты, веб-интерфейсы, где отображаются статусы заказов, документы и история взаимодействий. Для АСАПгрупп, как компании, у которой уже используется CRM-система, внедрение такого клиентского интерфейса - это реалистичная и относительно недорогая мера, способная значительно повысить удовлетворённость клиентов и разгрузить менеджеров.

Отдельного внимания заслуживает кадровый потенциал отрасли. Качественный рост транспортно-экспедиторских услуг невозможен без системного повышения квалификации специалистов. Международные компании инвестируют в обучение логистов, проводят аттестации, требуют наличия сертификатов FIATA, IATA и других. В Казахстане подобная культура ещё не получила массового распространения, но спрос на обученных и

сертифицированных сотрудников растёт. Компании, в которых систематически обучают персонал, быстрее адаптируются к новым технологиям, реже совершают ошибки и вызывают больше доверия у клиентов. АСАПгрупп может построить внутреннюю систему мини-обучения: чек-листы, разбор кейсов, шаблоны решений - это создаст внутреннюю экспертность и устойчивость к росту нагрузки.

Не стоит также забывать о государственной политике. Казахстан официально заявляет курс на развитие логистического хаба в Евразии, и поддержка экспедиторского сектора будет усиливаться. Уже сейчас государство инвестирует в развитие пограничных переходов (например, Хоргос), строительство логистических терминалов (например, в Сарыагаше и Актау), и цифровизацию через eGov и eCustoms. Участие частных компаний в этих процессах открывает возможности: через партнёрства, тендеры, субсидии и совместные проекты. Для экспедиторов важно не просто следить за этими инициативами, а активно включаться - адаптировать процессы под новые правила, тестировать API от государственных систем, участвовать в цифровых пилотах.

Важным направлением перспектив остаётся развитие устойчивых, надёжных отношений с подрядчиками. Переход к долгосрочным контрактам, ранжирование перевозчиков по качеству, внедрение внутренних рейтингов и историй работы - всё это уже применяется в передовых экспедиторских компаниях. В будущем те компании, кто будет не просто «искать машину», а строить партнёрскую экосистему из подрядчиков с высокой степенью доверия и ответственности, будут выигрывать в стабильности и сервисе.

Подводя итоги, можно уверенно утверждать: транспортно-экспедиторский бизнес в Казахстане имеет все предпосылки для активного развития. При этом его ключевыми конкурентными преимуществами становятся не владение техникой или инфраструктурой, а способность быстро адаптироваться к условиям внешнеэкономическим, политическим вызовам, цифровым технологиям, управлять информацией, выстраивать устойчивые логистические цепочки и предлагать клиентам высокий уровень сервиса. Для компаний, подобных АСАПгрупп, которые работают гибко и без крупных капитальных вложений в парк и склады, это открывает особые перспективы: быстрее перестраиваться, внедрять инновации и расти за счёт процессов, а не ресурсов.

Ближайшие годы станут определяющими: либо экспедиторские компании адаптируются под новые реалии и займут достойное место на рынке, либо останутся на уровне ручной обработки и станут неконкурентоспособными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Транспортно-экспедиторская деятельность в Республике Казахстан играет стратегически важную роль в развитии национальной экономики, обеспечивая устойчивую связь между производителями, поставщиками и рынками сбыта. В условиях активного расширения внешнеэкономических связей и глобальной интеграции Казахстана в международную торговую систему эффективная организация логистики становится неотъемлемым фактором конкурентоспособности страны и её бизнес-среды.

В ходе выполнения дипломной работы была изучена теоретическая база, определены ключевые функции и особенности транспортно-экспедиторской деятельности, приведена классификация логистических услуг, рассмотрены модели PL-провайдеров и выявлены современные тенденции развития логистики на международном уровне. Было установлено, что современные логистические системы характеризуются высокой степенью цифровизации, автоматизации и клиентской ориентированности. Всё чаще экспедитор не просто координирует перемещение груза, а становится полноценным логистическим оператором, управляющим информацией и сервисом в реальном времени.

Анализ состояния экспедиторского сектора в Казахстане показал наличие ряда системных проблем, сдерживающих рост отрасли. Среди них: износ транспортной инфраструктуры, высокая стоимость логистических услуг, зависимость от соседних стран, отсутствие единого подхода к цифровизации, слабая мультимодальность и дефицит квалифицированных кадров. Эти сложности особенно актуальны для компаний, работающих по модели 2PL и не располагающих собственным транспортом или складской базой. Однако именно такие компании, благодаря своей гибкости, могут наиболее быстро адаптироваться под новые условия и встраивать в бизнес современные решения.

Практическая часть работы была посвящена изучению деятельности транспортно-экспедиторской компании АСАПгрупп, работающей в Казахстане с 2022 года. Компания представляет собой типичный пример современной 2PL-структуры, выполняющей координацию грузоперевозок через сеть подрядчиков. В ходе анализа выявлены как сильные стороны АСАПгрупп (гибкость, персонализированный сервис, международный охват), так и зоны роста, среди которых: бумажный документооборот, ручной подбор подрядчиков, отсутствие цифрового интерфейса для клиентов и нехватка системного обучения персонала.

На основании этих наблюдений в рамках третьей главы были разработаны конкретные предложения по оптимизации логистических процессов компании.

Среди ключевых направлений - внедрение электронного документооборота (ЭДО), позволяющего ускорить обработку заявок, сократить издержки на бумагу и курьерские услуги, повысить юридическую прозрачность и снизить нагрузку на персонал. Второе направление — автоматизация процесса подбора перевозчиков за счёт интеграции CRM с внешними логистическими платформами (например, ATI.SU, CARGO.LT), создания внутренней базы по маршрутам и запуск механизма приоритетной рассылки заявок. Также была предложена разработка минимального клиентского интерфейса для отслеживания статуса перевозки, что повысит доверие клиентов, уменьшит число однотипных запросов и создаст более прозрачный сервис. Важным элементом стал и блок по повышению квалификации персонала: внедрение мини-программ обучения, шаблонов, внутренних чек-листов и поощрение за сертификацию (FIATA, IATA).

Для наглядной демонстрации эффективности предложенных мер в дипломе были представлены сравнительные таблицы и диаграммы. Согласно расчетам, внедрение предложенных решений позволяет сократить среднее время подбора перевозчика с 30 до 8 минут, снизить количество клиентских обращений по статусу с 15 до 3 в день, уменьшить количество ошибок в документации более чем в 2 раза, и одновременно повысить клиентскую удовлетворенность с 3,7 до 4,6 баллов по 5-балльной шкале.

Особое внимание в работе было уделено анализу зарубежного опыта. Примеры DHL, UPS, Amazon, Maersk и других лидеров логистического рынка показали, что большинство применяемых ими решений - это не сложные инженерные системы, а продуманные алгоритмы управления данными, процессами и коммуникациями[15,16,19]. Многие из этих практик вполне адаптируемы в казахстанских условиях даже для небольших и средних компаний, не обладающих большими ресурсами. АСАПгрупп как раз относится к числу таких гибких участников рынка, которые могут быстро внедрять передовые технологии и тем самым выигрывать за счёт скорости, сервиса и внимания к клиенту.

В заключительной части диплома были рассмотрены перспективы развития транспортно-экспедиторского бизнеса в Казахстане. Выделены такие тренды, как массовое внедрение ЭДО, рост платформ логистического маркетплейса, развитие мультимодальных перевозок, интеграция аналитики и ИИ, повышение роли клиентских интерфейсов и системный рост профессиональных компетенций персонала. Указано, что государственная политика также ориентирована на поддержку логистики - через цифровизацию, развитие погранпереходов, участие в международных коридорах и инвестиции в инфраструктуру.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Балабанов И.Т. Логистика: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: ИНФРА-М, 2021.
- 2 Аксенова Н.А., Карташова А.А. Логистика: теория и практика. – М.: Юрайт, 2022.
- 3 Серов В.М. Организация перевозок и управление в логистике. – М.: Транспорт, 2020.
- 4 Базаров Т.Ю., Емельянов С.Н. Управление персоналом организации. – М.: Юнити-Дана, 2021.
- 5 Горемыкин В.А. Управление цепями поставок. – СПб.: Питер, 2022.
- 6 Ердеков М.Л., Сапаров А.Н. Логистика в Республике Казахстан: состояние, проблемы, перспективы. – Алматы: Экономика, 2021.
- 7 Кенжебекова А.Е. Анализ конкурентоспособности логистических компаний в Казахстане // Вестник экономики и права. – 2023.
- 8 Самрук-Қазына: корпоративные отчёты и стратегия развития. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sk.kz>
- 9 ETS Tender — Электронная платформа государственных и коммерческих тендеров. [Электронный ресурс]. – <https://ets-tender.kz>
- 10 KTZ Express— официальный сайт. [Электронный ресурс]. – <https://www.ktze.kz>
- 11 Стратегия развития транспортно-логистической отрасли Казахстана до 2030 года. – Министерство индустрии и инфраструктурного развития РК, 2021.
- 12 Национальный статистический комитет РК: данные по логистике и транспорту. – <https://stat.gov.kz>
- 13 OECD. Logistics Performance Index (LPI), Казахстан. – [Электронный ресурс]. – <https://www.oecd.org/>
- 14 World Bank. Doing Business: Trading Across Borders Kazakhstan. – [Электронный ресурс].
- 15 DSV Kazakhstan – официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dsv.com/en-kz>
- 16 Asstra Kazakhstan – международная транспортно-логистическая компания.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asstra.com>

17 Globalink Logistics – международный логистический оператор в странах СНГ и Центральной Азии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.globalinklogistics.com>

18 McKinsey & Company. Digital logistics: Technology to redefine logistics. – McKinsey, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com>

19 DHL. Logistics Trend Radar 2023. – DHL Customer Solutions & Innovation, 2023. – [Электронный ресурс]. – <https://www.dhl.com/global-en/home/insightsand-innovation/thought-leadership/trend-reports/logistics-trend-radar.html>

20. Flexport. Digital Freight Forwarding and Global Trade Simplified. – [Электронный ресурс]. – <https://www.flexport.com>

21 UPS. Optimizing Routes with ORION. – [Электронный ресурс]. – <https://about.ups.com/us/en/our-stories/innovation-driven/optimizing-routes-withorion.html>

22 Amazon Logistics: How Technology Drives Customer-Centric Delivery. – Amazon Logistics Whitepaper, 2021. – [Электронный ресурс]. – <https://www.aboutamazon.com>

23 TradeNet Singapore. National Single Window for Trade. – [Электронный ресурс]. – <https://www.tradexpress.gov.sg>