



Проблемы экспорта транспортно-логистических услуг в контексте интеграционных процессов



Петр БАСКАКОВ
Petr V. BASKAKOV

Лев МАТЮШИН
Lev N. MATYUSHIN



*Баскаков Петр Васильевич — кандидат технических наук, генеральный директор ПАО «ТрансКонтейнер», Москва, Россия.
Матюшин Лев Николаевич — кандидат технических наук, советник заместителя генерального директора ПАО «ТрансКонтейнер», Москва, Россия.*

Problems of Export of Transport and Logistics Services in the Context of Integration Processes

(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 102)

На примере создания и функционирования акционерного общества «ТрансКонтейнер» показана неизбежная трансформация экономических связей и отношений в системе транспортно-логистических услуг, интегрируемых на рынки зарубежных стран при перевозке грузов по железной дороге. В частности, ставится вопрос о научной трактовке товарной сущности услуги как объекта гражданского права и транспортной логистике как вида коммерческой работы.

Ключевые слова: транспортный рынок, транспортно-логистическая услуга, организационно-правовые основы, транспортная логистика.

Рассматривая транспортную отрасль отечественной экономики в контексте сложившейся рыночной среды, следует в первую очередь ставить вопрос об интеграции ее в международную транспортную систему на основе экспорта транспортных услуг (в общем случае – поставок транспортных услуг) зарубежным и отечественным потребителям, прежде всего в сфере организации перевозок грузов в контейнерах – за счет продвижения и развития идей, касающихся транспортной логистики.

В методическом плане подобная задача первоначально была апробирована и решена на примере создания, развития и функционирования ПАО «ТрансКонтейнер». При этом предпринятые действия имели организационно-структурную (структурно-управленческую), функциональную и правовую стороны, требовавшие инновационных решений [1, 2].

Главным отличием зарубежной транспортно-логистической среды является то, что основным субъектом и участником её становится предприятие со статусом юридического лица, которое независимо и полностью отвечает своим имуществом и все-

ми другими активами по своим обязательствам. У нас до некоторых пор основным и единственным субъектом, способным принимать решения, было государство. Теперь же в сфере контейнерных перевозок необходимо иметь в наличии субъекта, способного интегрироваться в международную транспортную систему. И здесь едва ли не самым важным моментом правомерно считать структурно-управленческое устройство организации, которое обычно ориентируется на формулу: структурное построение предприятия является «застывшим» отображением его функциональной деятельности.

Наиболее адекватным понятием интеграции для рынка транспортных услуг стали возможность и способность субъекта оказывать экспортные услуги или осуществлять поставку грузов определенному кругу зарубежных потребителей на своей и чужой территории. Это требует появления сети агентств, непосредственно подчиненных головному предприятию. Оптимальна для такой сети вертикально-интегрированная структура, что в полной мере отвечает условиям организации контейнерных перевозок.

Опыт показывает, что самой подходящей формой структурной организации со многих точек зрения является предприятие со статусом единого юридического лица, которое вправе иметь собственные филиалы и любую структуру управления экономическими связями.

Не вдаваясь в подробности и опираясь на практику уже существующих структур, можно представить управленческую структуру компании в виде трехуровневой вертикально-интегрированной хозяйственной системы по схеме ФОПК [1, 2]. Именно такая структурная схема позволяет развиваться не за счет коренной перестройки при изменяющихся внешних экономических условиях, а за счет добавления необходимых функций и соответственно функциональных управленческих единиц.

Под аббревиатурой ФОПК скрывается понятие: фокусный организатор контейнерной перевозки. Под логистическое понятие фокусной компании в сфере управления цепями поставок (то есть в сфере купли-продажи или сфере компетенции торговой логистики) подпадают

компании, которые, являясь первым звеном в цепи поставок, по сути, определяют конфигурацию и содержание остальной цепи.

По аналогии с этим в транспортно-логистической сфере статус фокусной компании возникает у того, к кому первому обратился клиент за поставкой транспортной услуги, логистическая конфигурация которой выходит за рамки договорной компетенции компании. И в соответствии с этим она вынуждена в интересах своего клиента брать на себя, на условиях посредничества, привлечение соисполнителей, осуществляющих свою деятельность в сфере компетенции другого договора перевозки (например, коносамента).

Основными преимуществами предприятий (организаций) с вертикально-интегрированной структурой считаются:

- объективное обеспечение синергии в рамках обслуживаемого пространства;
- возможность заменять рыночный механизм взаимодействия между верхним и нижним уровнями (как это может быть у обычного экспедитора) внутрифирменной организацией связи в единую технологическую цепочку, что влечет сокращение транзакционных расходов;
- наличие лица, принимающего решение в спорных ситуациях;
- способность управленческой структуры обрастать на условиях иерархического подчинения любым количеством функциональных структур, в том числе и за рубежом;
- способность организации вступать в любой альянс на договорных условиях в своих интересах и на условиях исполнения функций, связанных с поставкой своих услуг;
- способность организации по своему усмотрению учреждать дочерние общества и создавать совместные предприятия, а также их ликвидировать в установленном законодательством порядке.

Последнее обстоятельство важно также с точки зрения создания за рубежом зависящих структур как субъектов транспортно-логистической среды, что и образует факт интеграции. В свою очередь, способность вступать в любые альянсы на договорных условиях позволяет, например, продуктивно совершенствовать любую



совместную структуру, а также укрупнять или разукрупнять свои филиалы или дочерние общества в рамках не только единого таможенного пространства, но и за его пределами. Такие обстоятельства уже начинают возникать.

Структурное устройство компании должно быть таковым, чтобы она могла без труда реализовать свою функцию в регионах, а также и за рубежом.

На рынке транспортных услуг в сфере организации контейнерных перевозок она позиционируется как:

- организатор перевозки (экспедитор) грузов в контейнерах для внешних потребителей услуг;
- агент железнодорожного перевозчика на своих терминалах;
- оператор терминальной деятельности;
- оператор контейнеров и вагонов для их перевозки;
- логистический 3PL провайдер с функциями фокусной компании;
- логистический 4PL провайдер, если понимать это как способность организовать грузопроводящую систему под своим управлением на всем протяжении доставки товара.

По структурному устройству компания должна иметь в регионах территориальные филиалы со структурными подразделениями, что предопределяет трехуровневое иерархическое вертикально-интегрированное построение:

- верхний уровень представляет само головное предприятие со статусом единого юридического лица, которое располагает соответствующим штатом, осуществляющим в соответствии с объявленными функциями управление всей деятельностью;
- в регионах страны дислоцируются территориальные филиалы, которые не имеют статуса юридического лица; в их состав должны входить линейные предприятия (агентства) и сервисные центры, осуществляющие непосредственное взаимодействие с клиентами на уровне формирования услуги и ее исполнения.

Непосредственная реализация услуги происходит на контейнерных площадках железнодорожных грузовых станций, открытых для операций с контейнерами, а также на станциях назначения по догово-

ру перевозки, на припортовых станциях, в портах, на станциях сортировки контейнеров, за рубежом.

Поскольку функция компании образуется путем выделения её из состава головной структуры, в данном случае ОАО «РЖД», то компания будет относиться к ориентированным на железнодорожный транспорт, первоочередной компетенцией которой является сфера договора перевозки грузов по железной дороге. В соответствии с этим количество филиалов может быть образовано по числу территориальных структур головной организации управления работой железнодорожного транспорта. При необходимости филиалы могут быть укрупнены и реформированы. Однако это совсем не означает, что сфера деятельности такой компании ограничена только организацией перевозки грузов железнодорожным транспортом. Как раз наоборот.

Статус фокусной компании позволяет формировать любую логистическую цепь поставки транспортных услуг и привлекать нужных исполнителей на выполнение отдельных услуг.

И именно данная компания начинает с согласия клиента формировать нужную клиенту конфигурацию цепи доставки его груза (товара). Как уже отмечалось, эта процедура совершается в отношении операции перевозки железнодорожным транспортом на условиях агентского соглашения с ОАО «РЖД» (как с перевозчиком по железной дороге) и на условиях посредничества в пользу своего клиента со всеми остальными исполнителями последующих операций в цепи доставки.

Количество агентств не ограничено и определяется количеством железнодорожных грузовых станций, взятых под обеспечение транспортными услугами в сфере организации контейнерных перевозок, а также количеством тех стыков между операциями, где нужно организовать передачу груза от предыдущего исполнителя следующему. Сеть агентств и прочих исполнителей образует транспортно-логистическую сеть компании.

В качестве инфраструктурных транспортно-логистических объектов компании выступают контейнерные площадки, входящие в транспортно-технологический



комплекс грузовых станций, но выделенных из него в качестве обособленных объектов, а также капитальные сооружения (здания), где размещаются агентства, товарные конторы, служба организации автодоставки, гаражное хозяйство и др.

Правовой аспект проблемы интеграции состоит в том, что до настоящего времени услуга (транспортная услуга) как объект гражданского права официально приравнивается к товару, поскольку может продаваться, а с другой стороны, в отношении неё не сложилась терминология, характеризующая её с точки зрения купли-продажи и поставки. По всей вероятности, это связано с тем, что транспортная услуга и её товарная сущность пока ещё не получили должной экономической научной трактовки, хотя попытки такого рода, естественно, делались.

В свою очередь, под поставкой транспортной услуги нами предлагается понимать оказание транспортной услуги или комплекса транспортных услуг по организации доставки груза, в том числе в контейнере, путем исполнения работ, связанных с переходом груза с одной логистической операции на другую в процессе продвижения его в соответствии с договорами перевозки. Поставка транспортной услуги, как и поставка товара, должна осуществ-

ляться строго по договору. В настоящее время такой договор Гражданским кодексом РФ не предусмотрен.

Все это говорит о том, что фактически сегодня на примере функционирования ПАО «ТрансКонтейнер» мы становимся свидетелями новой страницы в развитии системы организации перевозки грузов на базе всё тех же активов, однако в рамках значительно расширенного пространства и на иной правовой основе. Эта ситуация одновременно способствует и расширению линейки транспортных услуг, и формированию основ транспортной логистики как нового современного этапа развития грузовой и коммерческой работы на железнодорожном транспорте в контексте рыночных интеграционных процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баскаков П. В., Матюшин Л. Н. Интеграция России в международную транспортную систему (функциональный аспект) // ЭТАП. – 2015. – № 5. – С. 66–88.
2. Баскаков П. В., Матюшин Л. Н. Интеграция в международную транспортную систему (структурно-управленческий аспект) // ЭТАП. – 2016. – № 1. – С. 25–49.
3. Лёвин С. Б. Модель управления контейнерной компанией в логистической цепи // Мир транспорта. – 2014. – № 2. – С. 45–59.
4. Искалиев Е. С., Кенжебаева Г. Ж., Сыдыков А. А. Модели бизнес-процессов в мировом транспортно-логистическом секторе // Мир транспорта. – 2015. – № 2. – С. 86–92.

Координаты авторов: **Баскаков П. В.** – 8(499) 262 85 06, **Матюшин Л. Н.** – MatjushinLN@trcont.ru.

Статья поступила в редакцию 08.07.2016, принята к публикации 03.11.2016.

