



Источники повышения конкурентоспособности транспортно-экспедиторского предприятия



Николай АТРОХОВ
Nikolay A. ATROKHOV

Дмитрий МОРОЗ
Dmitry G. MOROZ



Владимир БУТЫРСКИЙ
Vladimir O. BUTYRSKIY

Атрохов Николай Анатольевич – кандидат технических наук, доцент Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ), Москва, Россия.

Мороз Дмитрий Геннадьевич – кандидат технических наук, доцент МАДИ, Москва, Россия. Бутырский Владимир Олегович – бакалавр кафедры автомобильных перевозок МАДИ, Москва, Россия.

Sources to Increase Competitiveness of a Transport Forwarding Enterprise
(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 106)

В статье рассматриваются источники совершенствования деятельности транспортно-экспедиторских предприятий, повышения их конкурентоспособности, в том числе и на рынке международных транспортных услуг. Являясь архитектором эффективной доставки груза, подобное предприятие выполняет ряд функций, несвойственных перевозчикам.

Это координирование операционного взаимодействия, составление технологических и экономических обоснований транспортно-технологических маршрутов и схем с учётом пожеланий и требований грузовладельцев, контроль за ходом выполнения работ, информирование о движении грузов. Авторы рекомендуют внимательнее относиться к оценке соответствия спроса и предложения на транспортно-экспедиторское обслуживание, алгоритму взаимодействия с клиентами, оценке возможностей конкурентов в бизнесе, прогнозированию сценариев развития экономики.

Ключевые слова: экономика, рынок, транспортно-экспедиторское предприятие, бизнес-процесс, эффективность, качество услуг, транспортный экспедитор.

К числу задач, направленных на обеспечение доступности и качества транспортных услуг, относится сегодня и задача дальнейшего развития транспортно-экспедиторского обслуживания перевозок грузов.

Национальной транспортно-экспедиторской системе в нынешнем её формате поставлена цель содействовать повышению конкурентоспособности экспедиторских организаций в перевозках экспортных и импортных грузов, увеличению их доли на внешнеторговых и транзитных маршрутах. Меняющиеся условия внешней среды, растущий обмен транспортными услугами между странами Евразийского экономического союза (ЕАЭС), Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), Юго-Восточной Азии стимулируют интерес транспортно-экспедиторских предприятий к расширению международных экономических связей, освоению новых зон взаимовыгодного сотрудничества, наращиванию капитализации и имиджа отраслевых компаний, укреплению своих позиций на мировом рынке [2, 3].

ОРИЕНТИР – РЕАЛИИ РЫНКА

Организация рыночной деятельности транспортно-экспедиторского предприятия (ТЭП) включает несколько этапов, выполняемых отчасти последовательно, а отчасти параллельно и заключающихся в следующем:

1. Постоянный поиск и построение оптимальной организационной структуры управления.

2. Подбор квалифицированных специалистов в области транспортно-экспедиторского бизнеса.

3. Коммерческое обоснование выбора основных направлений деятельности ТЭП.

4. Обеспечение конкурентоспособного транспортно-экспедиционного обслуживания.

Задача конфигурирования инновационной структуры управления ТЭП, при которой будет обеспечиваться его эффективная деятельность, является одной из первостепенных. По сходству реализуемых функций структуру управления ТЭП можно условно представить несколькими блоками: подразделения мониторинга и маркетинга (ТЭУ), развития новых видов услуг и активного продвижения и продажи существующих; подразделения организации и осуществления транспортно-экспедиторского обслуживания (ТЭО); финансово-экономические подразделения; подразделения обеспечения функционирования и развития ТЭП. Непременным условием успешной деятельности предприятий при этом остаётся их сбалансированное структурирование и гармоничное взаимодействие, оптимальным образом очерченный перечень решаемых ими задач.

Организационная структура ТЭП в полной мере должна соответствовать не только реалиям рынка транспортно-экспедиторских услуг, но и ожидаемому перспективному его состоянию, быть гибкой по отношению к воздействию факторов рыночной среды, способной к автотестированию собственного состояния, изысканию источников совершенствования своей деятельности, оценке своего положения на рынке, а также своих конкурентов в транспортно-экспедиторском бизнесе. При всём прочем – подчеркнём – оргструктура должна сохраняться к тому же оптимальной с точки зрения затрат.

Соответственно рыночным подходам требования к персоналу ТЭП учитывают:

1. Уровень профессиональной подготовки и квалификации в области транспортно-экспедиторской деятельности (в том числе теоретические знания и умение применять их на практике).

2. Способность к администрированию по горизонтали и вертикали в системе управления транспортно-экспедиторскими услугами.

3. Соблюдение профессиональной этики поведения и эстетики при организации и осуществлении ТЭО.

4. Знание нормативных, правовых, технических и технологических документов, относящихся к сфере ТЭО.

5. Владение знаниями, умениями и навыками применения цифровых технологий в области транспортно-экспедиторского бизнеса.

Эффективная деятельность ТЭП заключается в своевременной разработке и внедрении новых видов транспортно-экспедиторских услуг и технологий, оперативности удовлетворения спроса со стороны клиентов, повышении качества выполняемых услуг, снижении их стоимости.

Основными направлениями при этом могут являться:

- участие в переговорах по заключению контрактов купли-продажи товаров;
- оформление документов, приём и выдача грузов;
- разработка документов для проектных перевозок;
- организация и выполнение заказа;
- завоз-вывоз грузов;
- погрузочно-разгрузочные и складские услуги;
- информационные услуги;
- подготовка и дополнительное оборудование транспортных средств;
- услуги по страхованию грузов;
- платёжно-финансовые услуги;
- таможенное оформление грузов и транспортных средств;
- экспедиторское сопровождение грузов;
- иные ТЭУ [6].

КОММЕРЦИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ

Каждое направление транспортно-экспедиторской деятельности включает в себя перечень «родственных» по смыслу услуг. Например, участие в переговорах по заключению контрактов купли-продажи



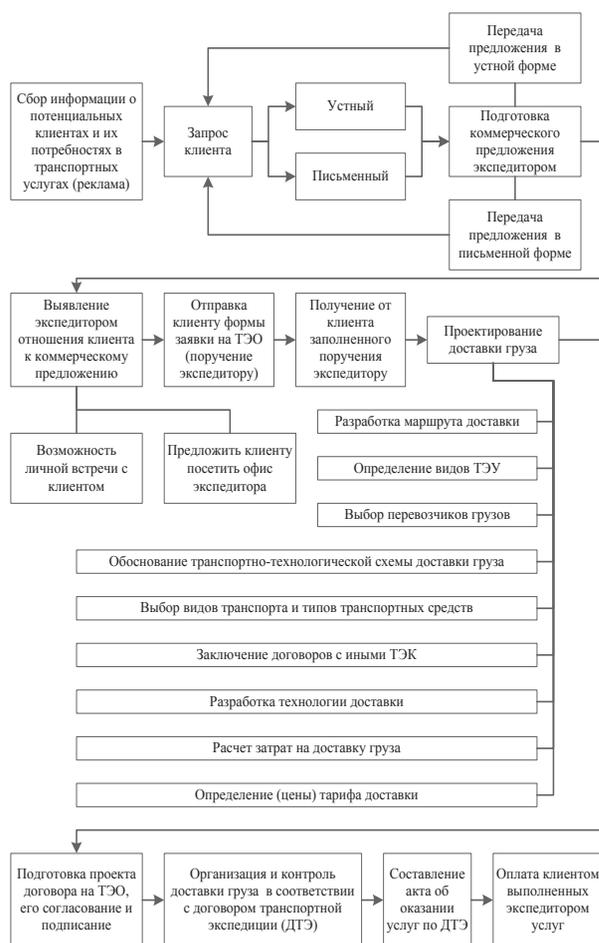


Рис. 1. Блок-схема алгоритма организации ТЭО.

товаров предполагает и проведение для клиента консультаций по выбору маршрута, транспортных средств, условий перевозки товаров при обеспечении безопасности услуг, сохранности товаров, своевременной и экономичной доставки. А оформление документов, приём и выдача грузов включает в себя оформление экспедиторских бумаг, комплекта перевозочных документов, а также товароспроводительной, товаротранспортной, фитосанитарной, карантинной, консульской и иной требуемой документации; получение необходимых согласований и разрешений, в том числе от собственников (балансодержателей) автомобильных дорог и иных объектов транспортной инфраструктуры; оформление переадресовки грузов, коммерческих актов о недостатке, излишках, порче, повреждении и утрате груза и тары; и ещё целый ряд услуг, включая подготовку отчёта экспедитора.

При определении основных направлений деятельности ТЭП, как правило, руководствуется экспертной оценкой востребованности услуг, состояния конкурентной среды, объёмов инвестиций по «раскручиванию» обозначенных потребностей, обеспечению техническим, технологическим и информационным оснащением проектируемых бизнес-процессов, прогнозами продолжительности жизненного цикла тех или иных видов транспортно-экспедиторских услуг, перспективности их развития и прибыльности.

Мотивацией формирования пакета направлений транспортно-экспедиторской деятельности преимущественно является стремление максимизировать доходы ТЭП за счёт охвата как можно более широкого круга потребителей услуг. При этом необъективная оценка своих возможностей ведёт к снижению качества услуг, неудовлетворительному для клиентов выполнению обязательств, а соответственно и к потере заказов,

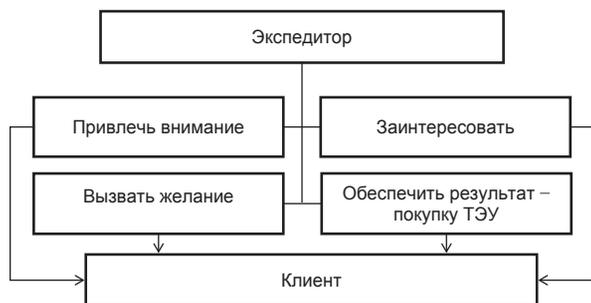


Рис. 2. Модель воздействия на клиента.

снижению собственного делового имиджа и, разумеется, рыночной конкурентоспособности.

Немаловажное внимание должно уделяться организации конкурентоспособного транспортно-экспедиционного обслуживания. Организация ТЭО включает ряд основных этапов, перечень, последовательность и взаимосвязь которых может быть представлена блок-схемой, изображённой на рис. 1.

На первоначальном этапе необходимо иметь всестороннюю и достоверную информацию о состоянии рынка ТЭУ, потенциальных клиентах и их потребностях. Для сбора и систематизации такой информации используются различные методы, в том числе метод телемаркетинга [7], интернет-рассылки, статистических исследований и др.

При подготовке коммерческого предложения для привлечения внимания клиента и удержания его в заинтересованном положении следует всё делать качественно и обоснованно [8]. Основной задачей коммерческого предложения является побуждение потенциального клиента к приобретению им транспортно-экспедиторских услуг. Практические шаги ТЭП в этом случае могут основываться на компонентах модели, которая регламентирует порядок воздействия на клиента (рис. 2).

Налаживанию партнёрских отношений и привлечению клиента к долгосрочному сотрудничеству будет способствовать и продемонстрированная экспедитором клиенту желательность двусторонней встречи с целью обсуждения коммерческого предложения в офисе одной из сторон, в зависимости от предпочтения клиента.

В арсенале экспедитора может быть ещё множество моделей и схем воздействия, обеспечивающих успех коммерческого пред-

ложения, безусловно, зависящий от компетентности, профессиональных и личностных качеств экспедитора как переговорщика.

Для демонстрации заинтересованности в клиенте и внимания к нему предпочтительной будет, в частности, отправка вместе с коммерческим предложением и формы заявки на ТЭО – поручения экспедитору. Даже столь незначительная и неоплачиваемая услуга способна подвигнуть клиента к сотрудничеству с экспедитором.

ЭКСПЕДИТОР В ПРОСТРАНСТВЕ ЕАЭС

Проектирование транспортного процесса доставки груза [9–11] становится наиболее важным этапом в организации ТЭО, когда возможны подготовка договора транспортной экспедиции (ДТЭ), его согласование и подписание сторонами. То есть в том случае, если документ полноценно, на всей дистанции обеспечивает доставку груза.

При проектировании транспортного процесса экспедитором должно предусматриваться использование в максимальной степени существующих цифровых технологий, в том числе применение интеллектуальных транспортных систем, современных информационно-телекоммуникационных сетей, глобальной навигационной системы ГЛОНАСС и электронного документооборота, обеспечивающих информационную интеграцию транспортных комплексов и реализацию высокоэффективных технологий доставки грузов с участием различных видов транспорта. Единые информационные сервисы должны предполагать взаимодействие грузовладельцев, грузоотправителей, грузополучателей, транспортных, логистических, экспедиторских, налоговых, финансовых, страховых, таможенных, пограничных



и других организаций и государственных контрольных органов.

Условия процесса доставки в обязательном порядке должны отражаться в проекте ДТЭ. Выделение в нём составляющих итоговых затрат на доставку груза в интересах клиента и величины ожидаемого вознаграждения экспедитором повышает доверие клиента и обеспечивает прозрачность сделки.

Легко заметить, в процедурах процесса организации ТЭО заключено немало источников совершенствования экономической деятельности ТЭП, предопределяемых не только его внутренними потенциальными возможностями и способностями, но и меняющимися по структуре и силе воздействия факторами внешней среды, характеризующими состояние рынка транспортно-экспедиторских услуг в соответствующий промежуток времени [13–18].

Рассмотренные до этого момента источники улучшения деятельности ТЭП относятся по статусу к коммерческим.

Другим источником, способствующим эффективности ТЭП, являются регуляторные функции государства. Регуляторное воздействие со стороны государства выражается в совершенствовании транспортно-экспедиторского законодательства.

В соответствии с задачами, обозначенными транспортной стратегией до 2030 года, российским транспортно-экспедиторским предприятиям отводится значительная роль в развитии транспортной системы страны. В частности, должны быть выработаны и введены в действие механизмы мотивации структурной модернизации существующих транспортных систем в целях обеспечения качества перевозочных услуг. В этой связи неотъемлемой составной частью общих усилий становится задача повышения конкурентоспособности ТЭП как на внутреннем, так и международном рынках транспортных услуг, что, несомненно, будет способствовать созданию прочной основы для интеграции России в мировую транспортную систему, расширению доступа российских поставщиков транспортных услуг на зарубежные рынки [12], усилению роли страны в формировании международной транспортной политики и превращению экспорта транспортных услуг в один из солидных источников доходов для отечественной экономики.

На этом фоне с точки зрения повышения эффективности ТЭП особое значение приобретает реализация мер по гармонизации и упрощению условий деятельности экспедиторов в государствах-членах Евразийского экономического союза, их непосредственному участию в формировании единого транспортного пространства и общего рынка транспортных услуг ЕАЭС [4, 5]. Как известно, ЕАЭС географически находится между двумя крупными экономиками мира – Евросоюза и Юго-Восточной Азии, стран Азиатско-Тихоокеанского региона, в связи с чем консолидированные усилия транспортных экспедиторов государств ЕАЭС должны быть направлены на скорейшее освоение экспортно-импортных грузопотоков как внутри интеграционного объединения, так и транзитом через территорию союза.

В данном случае участие транспортного экспедитора как архитектора эффективной доставки грузов в достижении целевых индикаторов подпрограммы развития экспорта транспортных услуг является неременным. Однако без законодательной регуляторной роли как России, так и интеграционного объединения ЕАЭС здесь не обойтись.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

По результатам проведённого анализа организации работы транспортно-экспедиторских компаний, экспертной оценки состояния рынка транспортно-экспедиторских услуг, наметившейся интенсификации взаимных торговых потоков между государствами-членами ЕАЭС можно заключить, что первостепенными источниками совершенствования экономической деятельности ТЭП в текущем времени и обозримой перспективе будут являться:

1. Постоянный мониторинг соответствия спроса и предложения на рынке транспортно-экспедиторских услуг, оценка состояния конкурентной внешней среды.

2. Обоснованный выбор основных направлений бизнес-деятельности и перечня транспортно-экспедиторских услуг, реализуемых ТЭП, постоянный поиск точек роста их объёмов.

3. Построение адекватной и оптимальной структуры управления ТЭП, регулярный

мониторинг собственной конкурентоспособности.

4. Применение более совершенных моделей и методов транспортно-экспедиторского обслуживания.

5. Постоянный контроль качества оказываемых транспортно-экспедиторских услуг.

6. Применение современных цифровых технологий в организации и выполнении ТЭУ.

7. Участие ТЭП в создании и развитии рынка транспортно-экспедиторских услуг ЕАЭС, реализации международных программ транспортного сотрудничества.

8. Корректирование стратегии развития ТЭП с учётом достигнутых результатов, экспертной оценки факторов внешней среды, ожидаемых направлений грузопотоков, прогнозных сценариев развития российской и мировой экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Распоряжение правительства РФ от 22.11.2008 № 1734-р (ред. от 11.06.2014) «О Транспортной стратегии Российской Федерации». [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82617/. Доступ 05.04.2018.

2. Постановление правительства РФ от 20.12.2017 № 1596 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы». [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/. Доступ 15.04.2018.

3. Постановление правительства РФ от 05.12.2001 № 848 (ред. от 20.09.2017, с изм. от 12.10.2017) «О Федеральной целевой программе «Развитие транспортной системы России (2010–2021 годы)». Подпрограмма «Развитие экспорта транспортных услуг». [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_86305/. Доступ 05.04.2018.

4. Договор о Евразийском экономическом союзе (Подписан в г. Астане 29.05.2014) (ред. от 08.05.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.08.2017). [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/. Доступ 05.04.2018.

5. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 26.12.2016 № 19 «Об основных направлениях и этапах реализации скоординированной (согласованной) транспортной политики государств-членов Евразийского экономического союза». [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215305/. Доступ 05.04.2018.

6. ГОСТ Р 52298–2004. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги транспортно-экспедиторские. Общие требования (утв. приказом Ростехрегулирования от 30.12.2004 № 148-ст) (ред. от 29.03.2016). [Электронный ресурс]: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135594/. Доступ 05.04.2018.

7. Телемаркетолог: история профессии. Департамент труда и социальной защиты населения города Москвы. Сайт ГБОУ СПО Колледж предпринимательства № 15. [Электронный ресурс]: <http://prof.eduprof.ru/profinvalid/vision/telemarketolog/>. Доступ 05.04.18.

8. Основные правила подготовки коммерческих предложений / SGQ Консалтинг [Электронный ресурс]: <http://www.sgqconsulting.ru/3-6-7-12-commercial-proposals.htm/>. Доступ 05.04.2018.

9. Атрохов Н. А., Авраменко И. М. Перспективы увеличения объёмов перевозки экспортно-импортных грузов // Молодой учёный. – 2011. – № 4–3. – С. 113–115.

10. Атрохов Н. А. Разработка рекомендаций по организации автомобильных перевозок грузов на контролируемую территорию // Автоматизация и управление в технических системах. – 2014. – № 3. – С. 140–149.

11. Атрохов Н. А., Мороз Д. Г. Альтернативные технологии перевозок мелких партий грузов // Вестник МАДИ. – 2017. – № 4. – С. 92–100.

12. Атрохов Н. А., Корибицына Ю. К. Состояние товарооборота и перспективы увеличения международных перевозок грузов между Россией и Италией в условиях санкций // Автоматизация и управление в технических системах. – 2015. – № 4.1. – С. 83–91.

13. Bock S. Real-time control of freight forwarder transportation networks by integrating multimodal transport chains // European Journal of Operational Research. – 2010. – Vol. 200. – No. 3. – Pp. 733–746. [Электронный ресурс]: <https://www.sciopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-69749094721&origin=inward&txid=39caab7e28a82468584109c379105d3c>. Доступ 05.04.2018.

14. Giannopoulos G. A. Towards a European ITS for freight transport and logistics: results of current EU funded research and prospects for the future // European Transport Research Review. – 2009. – Vol. 1. – No. 4. – Pp. 147–161. [Электронный ресурс]: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12544-009-0022-5>. Доступ 05.04.2018.

15. Saeed N. Cooperation among freight forwarders: Mode choice and intermodal freight transport // Research in Transportation Economics. – 2013. – Vol. 42. – No. 1. – Pp. 77–86. [Электронный ресурс]: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0739885912001667>. Доступ 05.04.2018.

16. Islam D. M. Z., Zunder T. H. The necessity for a new quality standard for freight transport and logistics in Europe // European Transport Research Review – 2014. – Vol. 6. – No. 4. – Pp. 397–410. [Электронный ресурс]: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12544-014-0141-5>. Доступ 05.04.2018.

17. Large R. O. Partner-specific adaptations, performance, satisfaction, and loyalty in third-party logistics relationships // Logistics Research. – 2011. – Vol. 3. – No. 1. – Pp. 37–47. [Электронный ресурс]: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12159-011-0047-8>. Доступ 05.04.2018.

18. Min H. Examining logistics outsourcing practices in the United States: from the perspectives of third-party logistics service users // Logistics Research. – 2013. – Vol. 6. – No. 4. – Pp. 133–144. [Электронный ресурс]: <https://doi.org/10.1007/s12159-013-0110-8>. Доступ 05.04.2018.

Координаты авторов: **Атрохов Н. А.** – nikoatr@mail.ru, **Мороз Д. Г.** – dgm1984@mail.ru, **Бутырский В. О.** – v.butyrski@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 20.04.2018, принята к публикации 15.05.2018.

