

Хусаинов Ф.И.,

к.э.н., доцент кафедры «Экономика и логистика на транспорте» СамГУПС

Плисова Е.И.,

к.э.н., доцент кафедры «Экономика и логистика на транспорте» СамГУПС

Развитие грузового бизнеса и комплексного транспортно-экспедиционного обслуживания ОАО «РЖД»

«Вестник СамГУПС», 2011. №1.

Одним из перспективных направлений развития бизнеса в ОАО «РЖД» является услуга по организации комплексного транспортного обслуживания (далее КТЭО), включающая в себя:

- поиск подвижного состава для грузоотправителя,
- организацию перевозки,
- оказание полного комплекса транспортно-экспедиционных услуг.

При этом, «поиск подвижного состава» понимается в широком смысле этого слова и включает в себя предложение грузоотправителю нескольких альтернативных вариантов перевозки в вагонах различных собственников, за различную плату и, возможно, с различными сроками доставки и уровнем сервиса.

Развитие КТЭО позволит увеличить доходность железнодорожных перевозок, что позитивно скажется на финансовом состоянии компании. Кроме того, за счёт КТЭО повышается конкурентоспособность железнодорожного транспорта: грузоотправители, которые «ушли» на другие виды транспорта из-за недостаточного уровня сервиса, вернутся, как только увидят, что ОАО «РЖД» готово им предложить высокий уровень качества транспортного обслуживания при приемлемых тарифах.

Целью подобной деятельности являются:

- повышение доходов ОАО «РЖД» как за счёт экспедиторского вознаграждения, так и за счёт привлечения дополнительных объёмов грузов к перевозкам вследствие повышения качества транспортного обслуживания и уровня сервиса;

- повышение эффективности использования пропускной и провозной способностей инфраструктуры ОАО «РЖД» за счёт более эффективного управления парками вагонов, снижения непроизводительных, встречных перевозок.

В перспективе – с развитием комплексного транспортного обслуживания ЦФТО может стать для грузоотправителя единым оператором перевозок, осуществляющим и поиск подвижного состава, и комплексное транспортное обслуживание и организацию перевозок.

ЦФТО ОАО «РЖД» теоретически вполне может добиться успехов на рынке экспедиторских услуг за счёт уже имеющихся технологических преимуществ перед другими участниками рынка.

Эти преимущества следующие:

• ЦФТО располагает развитой агентской сетью, охватывающей все станции, открытые для грузовых операций. Таким образом, пользователь услуг ЦФТО избавлен от необходимости создавать свою сеть представителей в различных точках страны. Агенты СФТО могут осуществлять за пользователя услуг ЦФТО оформление необходимых документов (перевозочных и иных документов), раскредитования перевозочных документов и т.д. При наличии ЭЦП у пользователя услуг ЦФТО будет возможность дистанционного подписания всех необходимых документов.

• ОАО «РЖД» обладает мощными инфотелекоммуникационными системами и уникальными информационными технологиями, позволяющими организовывать, контролировать и анализировать все грузовые перевозки по территории России. Электронная торговая площадка транспортных услуг (ЭТП ТУ) позволяет пользователям

получать самый широкий спектр информационных услуг. При развитии такого инструмента, как биржа операторских услуг, для пользователей сети РЖД повысится вероятность нахождения оптимальной схемы загрузки вагона в порожнем направлении.

- ЦФТО обладает наиболее полной базой данных по всем грузопотокам всех грузоотправителей и грузополучателей на территории Российской Федерации и мощным аналитическим инструментарием для их анализа, что может быть использовано грузоотправителями и собственниками вагонов с целью принятия оптимальных управленческих решений.

- ОАО «РЖД» владеет железнодорожной инфраструктурой (в т.ч. локомотивной тягой), что позволяет организовывать беспрепятственное продвижение вагонопотоков, оперативно варьируя загрузку различных направлений и участков сети, а так же управлять провозной и пропускной способностью станций и перегонов в зависимости от степени их загрузки.

- ОАО «РЖД» располагает штатом обученных, высококвалифицированных специалистов, которые подготовлены в системе транспортных ВУЗов страны.

- ОАО «РЖД» обладает многолетней «кредитной историей» и в прямом и в переносном смысле: игроку, который давно представлен на рынке проще получить финансовые ресурсы и, кроме того, такому игроку доверяют пользователи услуг железнодорожного транспорта. Доверие – в рыночной экономике – один из важнейших факторов конкурентоспособности фирмы.

Учитывая, что ОАО «РЖД» заинтересовано в равномерной и предсказуемой загрузке своей инфраструктуры, - необходимо развивать такой вид договоров, как долгосрочные договоры на гарантированные объёмы отгрузки с ключевыми грузоотправителями. Данные договоры должны быть обоюдовыгодными – как грузоотправителям, так и железной дороге. Грузоотправителям подобные договоры гарантируют вывоз определённого объёма продукции в приоритетном порядке даже в условиях дефицита провозных и пропускных способностей. Для ОАО «РЖД» подобные договоры делают более предсказуемыми уровень загрузки инфраструктуры и выявляют необходимость её развития на тех или иных направлениях.

Подобные договоры могут стать важным элементом КТЭО, повышающим уровень предсказуемости ситуации на рынке транспортных услуг.

Предпосылкой развития грузового бизнеса ОАО «РЖД» должна стать трансформация коммерческой работы ЦФТО.

Основные направления развития представляются следующими:

- поэтапное создание новой продуктовой линейки, наполнение КТЭО новыми услугами, востребованными грузоотправителями;

- гибкая тарифная политика (с учётом регуляторных ограничений);

- формирование системных интерфейсов взаимодействия и влияния на производственный блок РЖД для обеспечения целевых уровней качества транспортных услуг;

- рост эффективности сбытовых мощностей ЦФТО и формирование альтернативных каналов сбыта;

- анализ фактической прибыльности направлений и видов перевозок, развитие наиболее прибыльных сегментов;

- анализ возможностей новых направлений развития (включая терминальный и складской бизнес, автоперевозки, развитие логистических центров в узлах пересечения большого количества транспортных потоков различных видов транспорта);

- формирование логистических цепочек с участием различных видов транспорта и формирование единой сквозной ставки за определённый маршрут, включающий в себя несколько видов транспорта.

Остановимся на важнейших из этих направлениях более подробно.

1) Поэтапное создание новой продуктовой линейки, наполнение КТЭО новыми услугами, востребованными грузоотправителями.

Необходима организация постоянного мониторинга (например, посредством анкетирования) изменения потребностей грузоотправителей в тех или иных услугах. При выявлении потребностей в новых услугах необходима оперативная оценка экономической эффективности оказания подобной услуги; в случае положительного эффекта незамедлительная реализация услуги с доведением до всех причастных и до всех потенциальных потребителей данной услуги её цены и других параметров.

2) Гибкая тарифная политика (с учётом регуляторных ограничений).

В условиях, когда ЦФТО ОАО «РЖД» осуществляет поиск вагонов различных собственников (операторов) под конкретную перевозку, будет возникать необходимость в экономической оценке каждой предстоящей перевозки. Доходность перевозки для ОАО «РЖД» будет зависеть от «цены вагона», которую планирует получить собственник (оператор) и от тарифа, который может заплатить грузоотправитель. Учитывая, что у различных собственников будут различные требования по «цене вагона», а на различных направлениях перевозки доходность перевозки для ОАО «РЖД» так же существенно различается, необходимо разработать алгоритм увязки спроса на вагон со стороны грузоотправителя и предложения вагона со стороны его собственника. В основе подобного алгоритма должна лежать гибкая тарифная политика.

Причём, гибкая тарифная политика в этом случае будет реализовываться в двух сферах:

- первая – «цена перевозки» или фактически вагонная составляющая, зависящая от рода груза т.е. эластичности спроса на перевозку со стороны грузоотправителя и планируемого получения дохода собственником, т.е. эластичности предложения со стороны собственника вагона (уточняется в ходе «торгов»);

- вторая – инфраструктурная составляющая, которая в настоящее время построена на базе среднесетевой себестоимости, должна быть изменена и будет строиться с учётом загрузки инфраструктуры на различных направлениях. Например, в условиях дефицита провозных мощностей на подходах к портам черноморского бассейна в зимний период, и относительного избытка провозных мощностей в направлении – условно – Дальневосточных портов, ОАО «РЖД» может установить повышенные коэффициенты к инфраструктурной составляющей по тем направлениям, где имеется дефицит и понижающие коэффициенты по тем направлениям, где имеется избыток провозных и пропускных мощностей. Фактически, ОАО «РЖД» будет искусственно имитировать работу обычного рыночного механизма, который максимизирует общую экономическую эффективность повышая плату за дефицитные ресурсы и снижая её на те ресурсы, которые имеются в избытке.

3) Формирование системных интерфейсов взаимодействия и влияния на производственный блок РЖД для обеспечения целевых уровней качества транспортных услуг.

Полагаем необходимой разработку (совместно с ИВЦ/ГВЦ и ДУД) информационного ресурса, позволяющего работникам производственного блока (Дирекции по управлению движением) в оперативном режиме производить экономическую оценку скорости продвижения вагонопотоков («цена поезда»). Работники ответственные за продвижение поезда должны владеть информацией о том, в какую сумму штрафов обойдётся невыполнение срока доставки по каждой группе вагонов (или отправке) и с учётом этого выстраивать систему приоритетов.

Построение подобной системы позволит:

- минимизировать штрафы за невыполнение сроков доставки;

- ускорить оборот финансовых средств РЖД (согласно действующей учётной политики, денежные средства попадают в распоряжение дороги после раскредитования перевозочных документов, следовательно вагон с более «дорогим» грузом или порожний

вагон из-под такого груза или порожний вагон, следующий под погрузку высокоценного груза на дальнейшее расстояние проследовавший до станции назначения в приоритетном порядке позволит не только заработать ОАО «РЖД» больше денег, но и ускорить их получение, ускорить оборот финансовых средств);

- повысить конкурентоспособность железнодорожного транспорта за счёт ускорения доставки грузов (и ускорения оборачиваемости финансовых ресурсов предприятий-грузоотправителей).

4) Рост эффективности сбытовых мощностей ЦФТО и формирование альтернативных каналов сбыта.

С целью упрощения для грузоотправителей взаимодействия со сбытовыми звеньями ЦФТО (с ЛАФТО) в настоящее время реализуется технология работы, позволяющая грузоотправителям, не имеющим у себя в офисах АС ЭТРАН осуществлять оформление перевозочных и иных документов (ведомостей подачи и уборки вагонов, накопительных ведомостей и др.) с использованием терминалов удалённого доступа, расположенных в крупных населённых пунктах, где имеется большое количество относительно «мелких» грузоотправителей. Подобные терминалы имеют две цели: во первых упрощение доступа к АС ЭТРАН для тех, у кого она ещё не установлена, а во-вторых привлечение грузоотправителя к использованию АС ЭТРАН, что повлечёт за собой потребность установки этой автоматизированной системы в офисах грузоотправителей.

5) Анализ фактической прибыльности направлений и видов перевозок, развитие наиболее прибыльных сегментов.

Отсутствие инвентарного парка ОАО «РЖД» фактически приводит к отказу от публичности предоставления услуги по перевозке. Теперь ЦФТО ОАО «РЖД», как лицо уполномоченное собственником вагона на оказание услуги на безубыточных условиях, прежде чем выполнить заявку грузоотправителя по поиску вагона под погрузку будет оценивать экономическую эффективность подобной перевозки. Ориентиром доходности может служить нормативная величина доходности за вагон в сутки, формируемая на основе сопоставления с аналогичным параметром, сложившимся на рынке. При этом, в случае, если доходность перевозки предполагается выше, то подобная перевозка осуществляется. Если доходность предполагается ниже, то данная перевозка требует дополнительного детального рассмотрения на предмет возможности повышения её доходности. Инструментами повышения доходности данной перевозки могут быть: использование обратной загрузки вагонов (т.н. «маятниковые» маршруты, «треугольные» и т.п.), повышения провозных платежей до уровня нормативной величины доходности за вагон в сутки, возможность минимизации других издержек компании (например, в периоды избытка подвижного состава определённого рода перевозка груза с доходностью ниже нормативной может быть предпочтительнее отстоя вагонов на соответствующих станциях).

Рынок высокодоходной деятельности по экспедированию, таможенному декларированию, страхованию и т.д. занят и поделён сегодня различными коммерческими организациями. Низкий уровень рыночной привлекательности услуг, оказываемых ОАО «РЖД» конечным потребителям, является одной из причин перераспределения грузопотока с железнодорожного на иные виды транспорта.

Задача максимального удовлетворения внешнего спроса на услуги ОАО «РЖД» в части грузовых перевозок требует предоставления комплексных транспортных продуктов, основанных на коммерческих формах взаимодействия со смежными видами транспорта и поставщиками дополнительных услуг.

Комплексным транспортным продуктом может быть набор, включающий в себя следующие услуги:

- организация доставки «от двери до двери»;
- ускоренная доставка грузов;
- экспедирование грузовых перевозок;

- страхование перевозимого груза;
- услуги по временному и таможенному хранению груза;
- таможенное сопровождение перевозки;
- услуги по фитосанитарному и пограничному оформлению перевозимого груза;
- согласованный подвод грузов к морским портам;
- услуги по фрахтованию морских судов;
- услуги по накоплению грузовых партий;
- представление коммерческих интересов клиента в регионе и многое другое.

Отказ ОАО «РЖД» от организации подобных высокодоходных и востребованных услуг влечет за собой:

–для клиента: отсутствие сервиса и комплексности в организации перевозки со стороны Компании, привлечение сторонних экспедиторских организаций, отвлечение средств и ресурсов на управление непрофильными обслуживающими функциями, снижение эффективности и сложность управления собственным производством, поиск альтернативных схем транспортировки грузов;

–для Компании: существенное сужение спектра оказываемых услуг, ослабление конкурентных преимуществ на рынке транспортных услуг, неадаптированность к мировым транспортным технологиям, потеря потенциальной прибыли.

Предоставление комплексных транспортных услуг не требует от ОАО «РЖД» существенных капитальных вложений и основывается на оптимальном использовании возможностей соисполнителей в сочетании с организаторскими способностями и профессионализмом собственных специалистов.

Оптимальное использование собственной инфраструктурной базы, возможности отраслевых информационных ресурсов, собственная клиентская база в сочетании с кадровым потенциалом, накопленным опытом и мировой известностью создают серьезные предпосылки к коммерческому успеху ОАО «РЖД» на рынке услуг по организации перевозок.

Предлагаем следующую структуру бизнес-процесса по оказанию услуг КТЭО:

- 1) С грузоотправителем, предъявившим спрос на услугу КТЭО заключается договор; осуществляется согласование с ЦФТО (оплата может осуществляться как по России, так и по ряду зарубежных железных дорог). Грузоотправитель подаёт заявку.
- 2) Территориальным центром заключается договор с автотранспортным предприятием на аренду автомобиля (в перспективе возможно приобретение автопарка) для доставки груза «от двери до вагона».
- 3) Территориальный центр (при необходимости, с помощью ЦФТО) осуществляет поиск оператора (собственника) подвижного состава, который готов предоставить вагон под погрузку по определённой цене, которая согласовывается с грузоотправителем.
- 4) ТЦФТО в тесном взаимодействии с дирекциями производственного блока организует перевозку в установленные сроки до станции назначения.
- 5) ТЦФТО и ЛАФТО дороги назначения осуществляют и контролируют процесс завершения перевозки, выдачу груза грузополучателю и завершение перевозки с осуществлением, при необходимости, завершения расчётов за перевозку.

Схема бизнес-процесса, представленная на Рис. 1, разумеется, является упрощённой. Здесь представлена схема оказания услуги КТЭО «в чистом виде», без различных дополнительных элементов.

Бизнес-процесс оказания услуги КТЭО

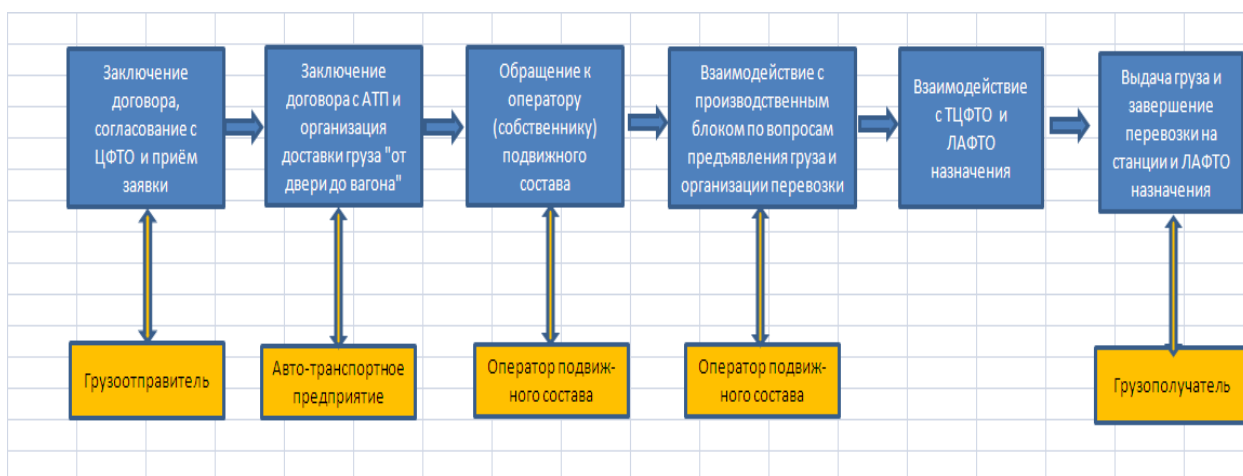


Рис.1

При этом, схема взаимодействия между участниками перевозки изменится: на смену нынешней, приведённой на Рис. 2 придёт новая, приведённая на Рис. 3.

Как видно из Рис. 3, при подобной схеме взаимодействия грузоотправитель избавлен и от самостоятельного поиска вагонов и от других несвойственных ему функций.

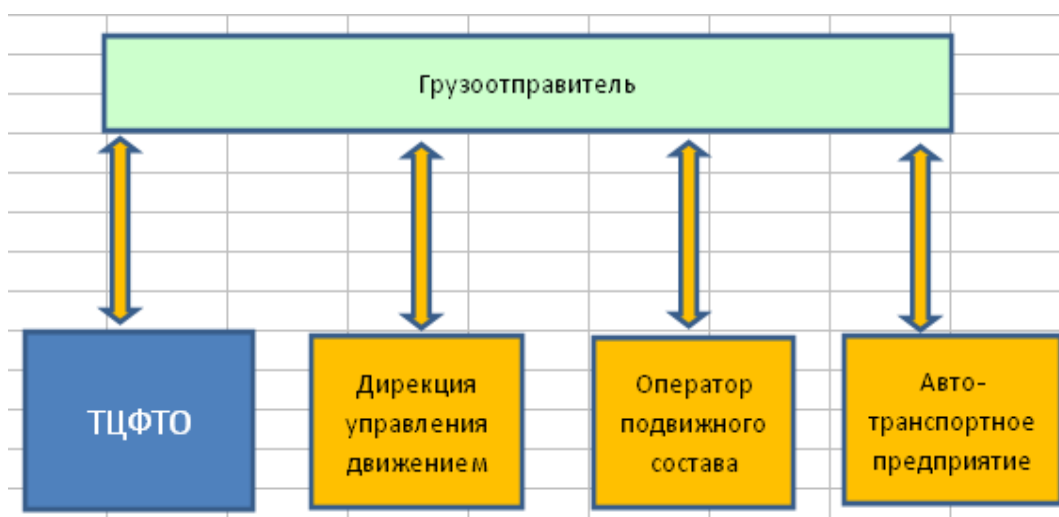


Рис. 2. Существующая схема взаимоотношений грузоотправителя с участниками перевозочного процесса



Рис. 3. Предлагаемая схема взаимодействия грузоотправителя с участниками перевозочного процесса

Вместе с тем, необходимо заметить, что в настоящее время основной мировой тенденцией в сфере транспортно-экспедиционного обслуживания является развитие интермодальных перевозок, обеспечивающих смешанные безперегрузочные перевозки с участием различных видов транспорта и позволяющих максимально реализовать преимущества каждого вида транспорта в пределах оптимальной схемы доставки.

Важнейшим элементом современного транспортно-экспедиционного обслуживания является терминально-складской комплекс. Экспедитор организует перемещение товара не только оптимизируя маршрут, но и оптимизируя с использованием логистика запасов (или складской логистики) использования складов, на которых груз может храниться в промежутках между отдельными транспортировками, что так же может существенно влиять на эффективность логистической цепи.

В России сегодня практически отсутствует комплексная логистическая система транспортировки грузов, которая обеспечивала бы доставку «от двери до двери» и «точно в срок». Слежение и контроль за продвижением грузов осуществляется недостаточно. В результате от 11 до 14 % отправок прибывает с просрочкой срока доставки, скорость продвижения грузов снижается, а грузовая масса «замороженная» в складах и на колёсах, растёт, что создаёт «тромбы» на наиболее грузонапряжённых участках сети железных дорог.

Грузовладелец вынужден своими силами выполнять работу по подготовке грузов и перевозок, погрузке-выгрузке, упаковке и маркировке. А все эти операции (включая упаковку-маркировку) – это дополнительная возможность получения доходов в рамках развития КТЭО.

Сегодня в России только 5-10 % доходов экспедиторских компаний приходится на нетранспортные услуги (т.е. на услуги не связанные непосредственно с организацией перевозок грузов), такие как хранение груза, управление запасами, оптимизация и автоматизация складских операций, информационное сопровождение груза и т.д. Тогда как в западных странах доля нетранспортных услуг в доходах экспедиторских и транспортных компаний составляет примерно 25 % [1].

По прежнему «узким местом» в транспортно-распределительной системе остаётся перевалка грузов, а так же информационная обеспеченность перевозок.

Дальнейшим развитием системы КТЭО должна быть увязка железнодорожной перевозки с услугами порта и дальнейшей перевозкой водным транспортом [2]. В этом случае комплексная услуга приобретает мультимодальный характер.

В перспективе, и чрезвычайно актуальными и перспективными направлениями развития бизнеса ОАО «РЖД» являются так же:

- терминальный и складской бизнес;
- автоперевозки;

- формирование сквозных тарифных ставок на перевозки в железнодорожно-водном смешанном сообщении.

При этом экономический эффект от внедрения КТЭО будет состоять из трёх элементов:

1) Эффект первого порядка заключается в увеличении доходов примерно на величину экспедиторского вознаграждения – т.е. на 5 %;

2) Эффект второго порядка заключается в дополнительных доходах от оказания новых нетранспортных услуг (эмпирически полученная величина – увеличение доходов примерно на 15 %);

3) Эффект третьего порядка (который трудно посчитать напрямую) заключается в том, что общее повышение уровня сервиса, связанное с развитием КТЭО привлечёт на железнодорожный транспорт дополнительные объёмы перевозок, в т.ч. высокодоходных грузов «ушедших» ранее на другие виды транспорта именно по причине низкого уровня сервиса РЖД.

Список использованных источников

1. Резер С.М. Логистика экспедирования грузовых перевозок – М.: ВИНТИ РАН, 2002. – 472 с.
2. Хусаинов Ф.И. Система фирменного транспортного обслуживания: проблемы современного этапа и пути их решения // Вестник транспорта. – 2007. - № 5. – С.32-35.

Статья написана в сентябре 2010 г.

Опубликовано: Хусаинов Ф.И., Плисова Е.И. Развитие грузового бизнеса и комплексного транспортно-экспедиционного обслуживания ОАО «РЖД» // Вестник СамГУПС. – 2011. - № 1. – С.116-122