

На правах рукописи



ТИМЧЕНКО НАТАЛЬЯ ЮРЬЕВНА

**ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-
ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ НА ПРИНЦИПАХ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –
транспорт)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Москва – 2019

Диссертация выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Ботнарюк Марина Владимировна.

**Официальные
оппоненты:** **Королева Елена Арсентьевна**, доктор
экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО
«Государственный университет морского и
речного флота имени адмирала С.О. Макарова»,
кафедра «Транспортная логистика», заведующий
кафедрой;

Замковой Алексей Анатольевич, кандидат
экономических наук, Акционерное общество
«Институт экономики и развития транспорта»,
отделение развития транспортного рынка
(Москва), заведующий отделением.

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Морской государственный
университет имени адмирала Г.И. Невельского».

Защита состоится 11 декабря 2019 г., в 16.00 на заседании
диссертационного совета Д 218.005.12 на базе федерального
государственного автономного образовательного учреждения высшего
образования «Российский университет транспорта» РУТ (МИИТ) по адресу:
127994,

г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9, ауд. 3204.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте
РУТ (МИИТ), www.miit.ru.

Автореферат разослан « » октября 2019 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета



Ефимова
Ольга Владимировна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования.

Внешнеэкономическая деятельность в России во многом зависит от развития транспорта и экспедиторского сервиса в логистических производственно-транспортных системах. При этом отметим, что грамотная работа экспедитора является залогом успеха функционирования как всей логистической цепочки, так и отдельных видов транспорта, обеспечивая устойчивое развитие транспортного комплекса страны.

Учитывая значимость данного сектора услуг для развития российской экономики, экспедиторы должны удовлетворять требованиям потребителей, которые в последнее время ориентированы на обеспечение работы по принципу «единого окна». Это предполагает организацию функционирования компании как мультимодального оператора, и требует при определении направлений её развития учёта критериев, согласно которым потребители оценивают выгоду от заключённых контрактов на транспортно-экспедиционное обслуживание.

В сложившихся современных реалиях проводимые исследования доказывают усиление конкуренции на рынке транспортно-экспедиционных услуг, а также раскрывают новые условия ведения бизнеса (глобализация, ввод санкций, цифровизация экономики и логистики и др.). Сложность и многоаспектность задач, стоящих перед экспедиторскими компаниями, трансформация внешней деловой среды определяет необходимость согласования экономических интересов участников логистической цепочки доставки грузов не только на этапе производственного процесса, но и при планировании направлений развития компании. В этой связи, для того чтобы удержать конкурентную позицию, транспортно-экспедиторским компаниям необходимо оптимизировать процесс стратегического планирования, что обеспечит принятие обоснованных управленческих решений.

Анализ подходов и инструментов выбора стратегических альтернатив развития компании показал, что в настоящий момент транспортно-экспедиторские компании отдают предпочтение традиционному инструментарию, не отражающему отраслевые особенности, что снижает эффективность системы планирования. Вышесказанное определяет необходимость изменения подхода к стратегическому планированию и

разработку научно-практического инструментария с учётом смещения акцента в сторону удовлетворения интересов всех деловых партнёров, включая потребителей услуг, что определяет актуальность темы данного научного исследования.

Степень разработанности темы диссертации. Фундаментальный вклад в становление и развитие стратегического планирования внесли ряд отечественных и зарубежных авторов, таких как Ансофф И., Боумен К., Портер М., Минцберг Г., Ляско В.И., Уткин В.А., Купцов М.М., Петров А.Н., Лапушинская Г.К. и др. Теоретические и практические аспекты стратегического планирования развития транспортных компаний представлены в трудах таких авторов как: Галабурда В.Г., Замковой А.А., Капустина Н.В., Кожевников Р.А., Куренков П.В, Левицкая Л.П., Лapidус Б.М., Мачерет Д.А., Строков М.М., Терешина Н.П. и др.

Вопросы экономики транспорта, транспортно-экспедиционной деятельности и логистики рассматривались в трудах таких учёных как: Богданова Т.В., Бубнова Г.В., Быков Ю.А., Вовк А.А., Галабурда В.Г., Ефимова О.В., Куренков П.В, Королева Е.А., Кокин А.С., Лapidус Б.М., Левиков Г.А., Мачерет Д.А., Плужников К.И., Резер С.М., Романова А.Т., Соколов Ю.И., Сханова С.Э., Терешина Н.П., Шкурина Л.В. и др.

Вместе с тем, вопросы в области формирования и использования инструментария стратегического планирования деятельности транспортно-экспедиторской компании остаются недостаточно изученными.

Цели и задачи исследования. Целью исследования является научное обоснование выбора направлений развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих взаимосвязанных задач, определивших внутреннюю логику и структуру данного научного исследования:

- комплексный анализ теоретических положений и основных подходов к стратегическому планированию и формированию стратегий транспортно-экспедиторской компании;
- разработка концептуальной схемы выбора альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования;
- обоснование алгоритма процесса стратегического планирования с

учётom введения критерия «степень угрозы конкурентов»;

– обоснование введённого автором критерия «функциональная ёмкость» и методические рекомендации по его расчёту;

– разработка методических рекомендаций по выбору альтернатив развития компании на основе метода анализа иерархий, адаптированного для деятельности транспортно-экспедиторской компании;

– разработка методики оценки ожидаемого эффекта от выбора стратегических альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании.

Объектом исследования выступает транспортно-экспедиторская компания.

Предметом исследования являются управленческие отношения и факторы, формирующие выбор направлений развития транспортно-экспедиторской компании.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальностей ВАК. Диссертационная работа и научные результаты соответствуют области исследований п. 1.4.89. «Планирование и анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятий транспорта» и п. 1.4.92. «Организация управления на транспорте» паспорта специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - транспорт)».

Методология и методы исследования. Методология исследования базируется на синтезе системного и комплексного подходов, общенаучных методах познания: анализ и синтез, дедукция и индукция, анкетирование, метод экспертных оценок, исторический и логический анализ и др.

Теоретико-методическую основу составляют научные труды зарубежных и отечественных учёных, посвящённые вопросам стратегического планирования и транспортно-экспедиционной деятельности. В работе использованы законодательные и нормативные акты РФ, регламентирующие деятельность предприятий транспортной отрасли, статистические материалы Минтранса РФ, результаты исследования аналитических и статистических материалов ряда транспортно-экспедиторских компаний, периодических изданий и Интернет-ресурсы.

Научная новизна исследования состоит в развитии теоретических и методических положений по формированию инструментария выбора направлений развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования.

Наиболее важные результаты, определяющие научную новизну исследования, заключаются в следующем:

– разработаны концептуальные положения по выбору альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании как мультимодального оператора, базирующиеся на традиционных принципах стратегического планирования и принципе, согласно которому альтернативы выбираются с позиции взаимовыгодных отношений всех участников процесса организации мультимодальной перевозки грузов;

– обосновано усовершенствование алгоритма процесса стратегического планирования посредством ввода в блок «Анализ и оценка внешней среды организации» критерия «степень угрозы конкурентов», согласно которому конкуренты делятся на непосредственных, представляющих прямую угрозу для компании и более отдалённых, косвенно влияющих на её развитие;

– разработаны методические рекомендации по выбору альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании с учётом предложенного автором критерия «функциональная ёмкость». Критерий предлагается рассчитывать для каждой альтернативы через экспертные оценки посредством метода анализа иерархий, адаптированного для деятельности транспортно-экспедиторской компании;

– разработана комплексная методика оценки ожидаемого эффекта от выбора стратегических альтернатив, базирующаяся на соотнесении выгод от каждой альтернативы с критериями отбора транспортно-экспедиторской компании покупателями услуг.

Наиболее существенные новые научные результаты, полученные непосредственно соискателем и выносимые на защиту:

1. Сформирована концептуальная схема выбора альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования.

2. Обосновано введение в алгоритм процесса стратегического планирования критерия классификации компаний-конкурентов по признаку «степень угрозы конкурентов».

3. Предложены методические рекомендации по выбору альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании с учётом введённого критерия «функциональная ёмкость».

4. Разработана комплексная методика оценки ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам развития транспортно-экспедиторской компании.

5. Проведена оценка стратегических альтернатив по разработанным методикам: через экспертные оценки посредством метода анализа иерархий и матрицу выбора стратегических альтернатив на основе критериев, предъявляемых покупателями услуг.

Теоретическая значимость заключается в развитии теории стратегического планирования:

– разработаны элементы концепции, включающие алгоритм стратегического планирования, реализуемый с учётом нового критерия классификации конкурентов; предложен принцип, учитывающий сопоставление результатов изучения потребностей покупателей услуг (клиентов), тенденций развития деловых партнёров и возможностей транспортно-экспедиторской компании как организатора мультимодальной перевозки грузов;

– введён критерий оценки альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании «функциональная ёмкость», который делает акцент на весомость альтернативы как для транспортно-экспедиторской компании, так и для её деловых партнёров;

– разработана комплексная методика оценки ожидаемого эффекта, состоящая из рекомендаций по расчёту данного эффекта и построению матрицы выбора стратегических альтернатив на основе критериев, предъявляемых покупателями услуг.

Практическая значимость. Полученные результаты могут быть использованы транспортно-экспедиторскими компаниями для: разработки стратегии их развития с учётом специфики отрасли и особенности деятельности; выбора наиболее оптимальной стратегической альтернативы на основе экспертных оценок и расчёта ожидаемого эффекта; обоснования программ развития транспортно-экспедиторских компаний через их оценку по критерию «функциональная ёмкость», что обеспечит компании устойчивую конкурентную позицию.

Апробация результатов исследования. По основным положениям диссертации были сделаны доклады на региональной научно-технической конференции «Проблемы эксплуатации водного транспорта и подготовки кадров на Юге России» (Новороссийск, 2011 г.), академической научно-практической конференции «Новое поколение в науке – 2011 (Новороссийск, 2011 г.), международной научно-практической конференции «Современный Российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие» (Пенза, 2013 г.), международной научно-практической конференции «Управление экономическими системами» (Пенза, 2013 г.), международной научно-практической конференции «Роль государства в становлении и регулировании рыночной экономики» (Пенза, 2014 г.) международной научно-практической конференции «Проблемы эксплуатации водного транспорта и подготовка кадров на Юге России» (Новороссийск, 2016 г.), Всероссийской национальной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития транспорта, промышленности и экономики России» («ТрансПромЭк-2018») и др. Диссертация обсуждена и одобрена на заседании кафедры «Экономической теории, экономики и менеджмента» ФГБОУ ВО «Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова».

Отдельные результаты исследования могут быть использованы учебными заведениями при изучении таких дисциплин как «Стратегический менеджмент», «Коммерческая эксплуатация и основы транспортно-экспедиционной деятельности», «Методы оптимальных решений». Практические рекомендации данного научного исследования приняты руководством транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон».

Публикации. Основные результаты исследования, представленные в диссертации, опубликованы в тринадцати научных работах общим объёмом 4,3 п.л. (авторский вклад 3,8 п.л.), в том числе пять статей объёмом 2,2 п.л. – в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определённых Высшей аттестационной комиссией России (авторский вклад 2,0 п.л.).

Структура и объём работы. Диссертация состоит из введения, четырёх глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Работа изложена на 181 странице, содержит 20 рисунков, 18 таблиц. Список используемой литературы включает 273 отечественных и зарубежных источника.

Во введении обоснована актуальность темы, определены объект и предмет, цели и задачи диссертации, методологические основы, значимость исследуемой проблемы, отражены научная новизна, практическая значимость, апробация исследования.

В первой главе на основе проведённого комплексного анализа ключевых проблем, научных подходов к формированию стратегии развития транспортно-экспедиторской компании сформирована концептуальная схема выбора альтернатив развития компании, учитывающая современные условия ведения бизнеса. Это позволило сделать вывод о необходимости формирования научного инструментария выбора альтернатив на принципах стратегического планирования.

Во второй главе на основании результатов оценки конкурентной среды обосновано введение в алгоритм процесса стратегического планирования критерия разделения конкурентов на непосредственных и более отдалённых; предложена методика его расчёта. Представлены рекомендации по формированию дерева целей. Доказана необходимость разработки концептуального подхода к планированию направлений развития компании с учётом особенностей её функционирования.

В третьей главе предложены методические рекомендации по выбору альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании на основе метода анализа иерархий с учётом нового критерия «функциональная ёмкость». Предложена методика оценки ожидаемого эффекта по выбранным альтернативам, учитывающая особенности ведения транспортно-экспедиторского бизнеса.

В четвертой главе представлены результаты апробации на практике разработанных рекомендаций по выбору стратегических альтернатив с учётом критерия «функциональная ёмкость» и оценки ожидаемого эффекта.

В заключении сформулированы основные выводы, рекомендации и предложения по теме диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Сформирована концептуальная схема выбора альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования.

Исследование исторических и организационных аспектов развития

транспортно-экспедиторских компаний (ТЭК) позволило сделать вывод, что транспортно-экспедиционное обслуживание (ТЭО) прошло сложный эволюционный путь от организации деятельности компании на принципах плановой экономики до ориентации на удовлетворение требований потребителей в условиях рыночной среды. В настоящее время ТЭК должна планировать свою деятельность как оператор мультимодальной перевозки грузов, ориентируясь не только на требования потребителей услуг. В этой связи предлагается новая концептуальная схема выбора стратегических альтернатив развития ТЭК (рис. 1). Её отличительная особенность состоит в том, что в дополнение к базовым принципам стратегического планирования выбор альтернатив предлагается осуществлять с учётом интересов и стратегий развития не только клиентов, но и деловых партнёров ТЭК (ОАО «РЖД», стивидорных компаний и др.).

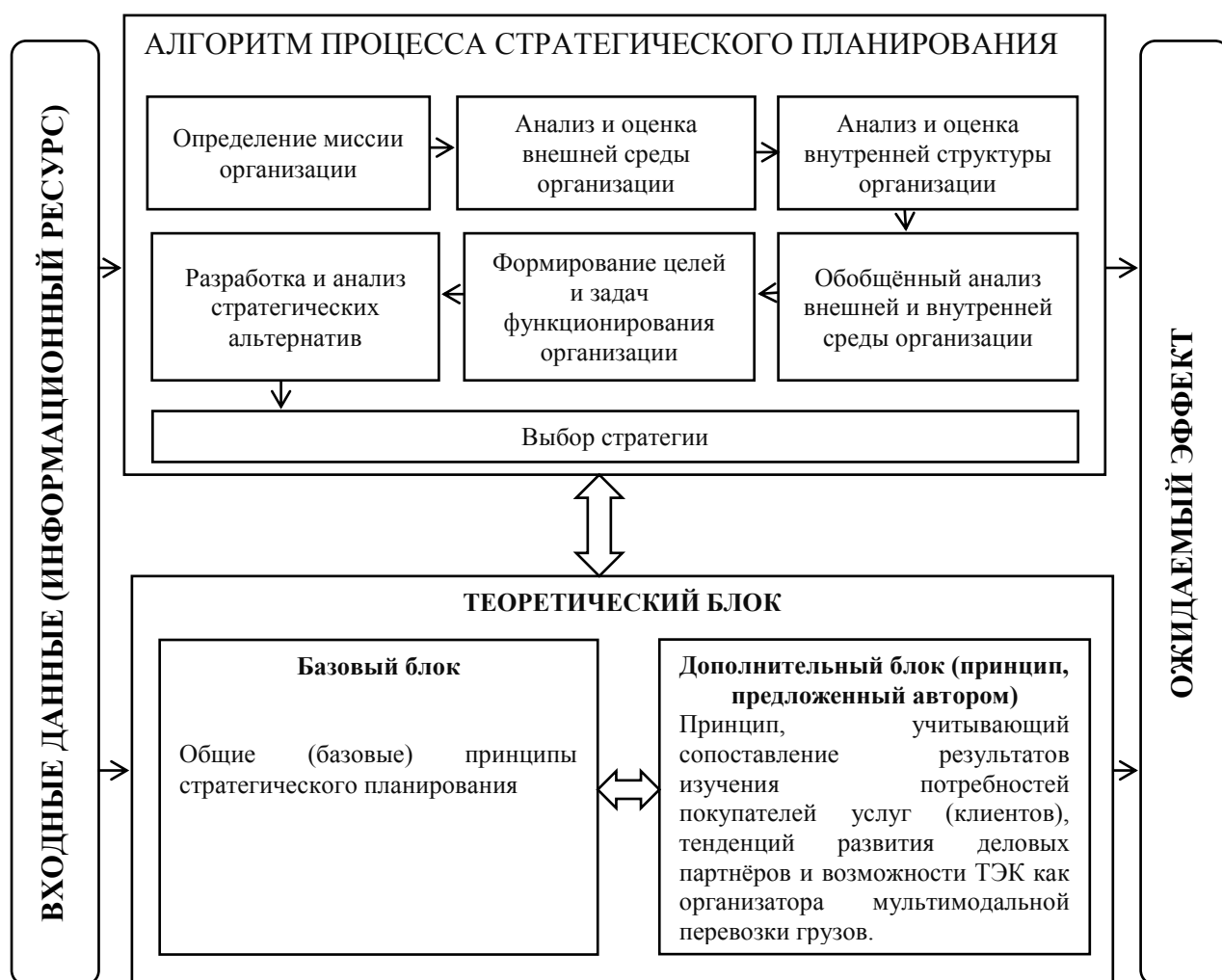


Рисунок 1 – Концептуальная схема выбора альтернатив развития ТЭК на принципах стратегического планирования (составлено автором)

Под информационным ресурсом понимаются результаты исследования аналитических и статистических материалов, отражающих тенденции развития внешней деловой среды, ресурсный потенциал компании. Также предполагается расчёт ожидаемого эффекта по каждой альтернативе с целью обоснования её выбора.

2. Обосновано введение в алгоритм процесса стратегического планирования критерия классификации компаний-конкурентов по признаку «степень угрозы конкурентов».

В результате анализа внешней среды ТЭК в транспортных узлах Новороссийска, Санкт-Петербурга и Восточный-Находка установлено, что ТЭК функционируют в разных конкурентных условиях. На рынке экспедиционных услуг присутствуют конкурирующие между собой компании, оказывающие полностью совпадающие и отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги, что должно учитываться в алгоритме процесса стратегического планирования ТЭК. В этой связи в рамках данного научного исследования конкурентов предлагается классифицировать по критерию «степень угрозы конкурентов» на непосредственных, представляющих прямую угрозу для компании и более отдалённых, косвенно влияющих на её развитие.

В этом случае структура блока «Анализ и оценка внешней среды организации» (алгоритм процесса стратегического планирования) будет иметь следующий вид (таблица 1):

Таблица 1 – Структура блока «Анализ и оценка внешней среды организации»

Анализ и оценка внешней среды организации	
$k_{\text{кон}} < 1$	$k_{\text{кон}} \geq 1$
Необходимо провести дополнительный анализ конкурентов, оказывающих отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги	Переходим к этапу алгоритма процесса стратегического планирования «Анализ и оценка внутренней структуры организации»

В качестве пояснения к таблице 1 отметим, что $k_{\text{кон}}$ – критерий, в соответствии с которым предлагается классифицировать конкурентов.

Данный критерий предлагается рассчитать по формуле:

$$k_{\text{кон}} = \frac{n_{\text{баз}}}{n_{\text{кон}}}, \quad (1)$$

где $n_{\text{баз}}$ – количество услуг, которые оказывает базовая компания;
 $n_{\text{кон}}$ – количество услуг, которые оказывает компания конкурент.

При значениях:

$k_{\text{кон}} < 1$, конкурирующую компанию следует отнести к категории более отдалённых конкурентов;

$k_{\text{кон}} \geq 1$, конкурирующую компанию следует отнести к категории непосредственных конкурентов.

Под базовой следует понимать компанию, которая проводит конкурентный анализ и сравнивает перечень оказываемых ею услуг с конкурентами.

Введение данного критерия позволяет своевременно определить новые сегменты рынка и отследить тенденции развития конкурентов, что усилит объективность собственных стратегических альтернатив дальнейшего развития компании.

3. Предложены методические рекомендации по выбору альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании с учётом введённого критерия «функциональная ёмкость».

В результате SWOT-анализа, проведённого на основании изучения материалов ТЭК ООО «Рускон», ООО «Компания НОВОТЭК плюс», ООО «Бридж Лоджистикс», ООО «НПП КОНТАКТ», совокупная рыночная доля которых в Новороссийском транспортном узле составляет около 40 %, определены слабые стороны ТЭК, такие как:

- фрагментарный подход (отсутствие комплексного подхода) к составлению стратегических планов;
- акцент на оперативное планирование, базирующееся, как правило, на интуиции топ менеджеров;
- отсутствие инструментария стратегического планирования, адаптированного для потребностей транспортно-экспедиторской компании.

Учитывая, что принятие управленческих решений в организации требует учёта множества критериев и расчёта объективных показателей, по которым следует сопоставлять альтернативные варианты для выбора оптимального, предлагается разработанная автором методика (рис. 2), базирующаяся на методе анализа иерархий (МАИ), адаптированного для ТЭК.

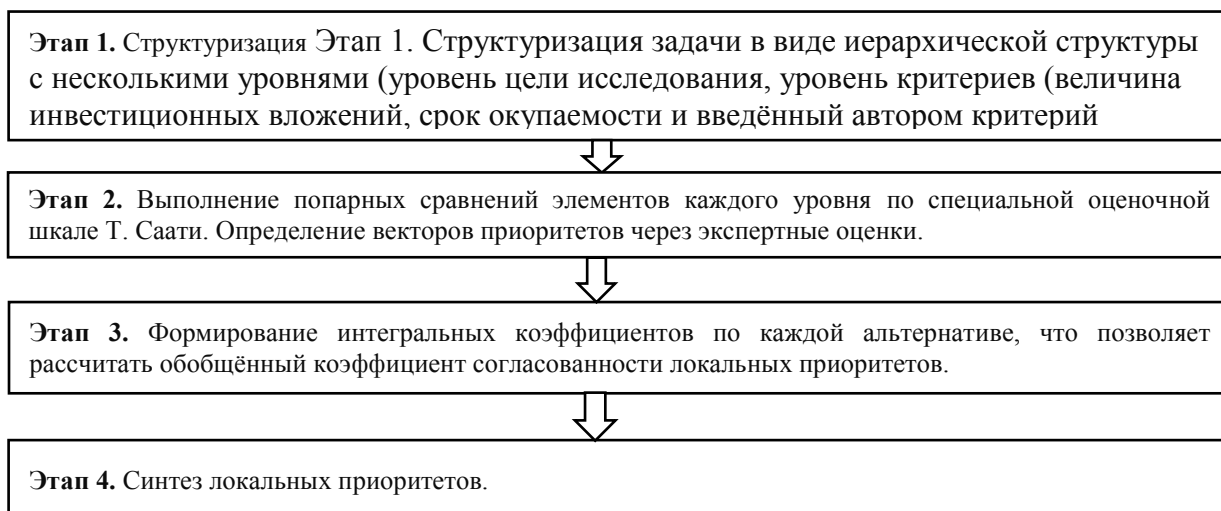


Рисунок 2 – Структурная схема методики выбора альтернатив развития ТЭК с учётом критерия «функциональная ёмкость»

На первом этапе строится «дерево целей», на основании которого выбираются наборы альтернатив. Для каждого набора альтернатив строится иерархия с тремя уровнями, на вершине которой показывается цель исследования, далее следует уровень критериев и уровень альтернатив.

Исследование практических аспектов деятельности ТЭК выявило необходимость использования в МАИ следующих критериев:

Критерий №1. Величина инвестиционных вложений (определён на основе исследования практического опыта ввода альтернатив в ТЭК).

Критерий №2. Срок окупаемости (определён на основе исследования практического опыта ввода альтернатив в ТЭК).

Критерий №3. Функциональная ёмкость (предложен автором) вводится, следуя принципу, учитывающему сопоставление результатов изучения потребностей клиентов, тенденций развития деловых партнёров и возможностей ТЭК, как организатора мультимодальной перевозки грузов.

Данный критерий характеризует значимость альтернатив (основных средств, рекламы, информационной системы слежения за прохождением товара и т.д.) как для ТЭК, так и для её деловых партнёров.

В отличие от существующих сегодня критериев по результатам функциональной ёмкости руководитель может дать оценку будущей прибыли, оценить необходимость той или иной альтернативы через выгоды, которые обеспечивает данная альтернатива для всех участников логистической цепочки.

Согласно данной методике все критерии рассчитываются через экспертные оценки. В качестве экспертов выступают топ-менеджеры ТЭК, удовлетворяющие следующим требованиям: компетентность, креативность, конформизм, отношение к экспертизе, конструктивность мышления.

На втором этапе строятся матрицы парных сравнений критериев (табл. 2) и альтернатив по каждому критерию (табл. 3). Для этого используется оценочная шкала Т. Саати, определяются вектора приоритетов через экспертные оценки.

Таблица 2 – Матрица парных сравнений критериев

	<i>K1</i>	<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>Компоненты собственного вектора</i>	<i>Нормализованный вектор приоритетов</i>
<i>K1</i>	k_{11}	k_{12}	k_{13}	$k_1 = \sqrt[3]{k_{11} \cdot k_{12} \cdot k_{13}}$	$w_{11} = \frac{k_1}{k}$
<i>K2</i>	k_{21}	k_{22}	k_{23}	$k_2 = \sqrt[3]{k_{21} \cdot k_{22} \cdot k_{23}}$	$w_{12} = \frac{k_2}{k}$
<i>K3</i>	k_{31}	k_{32}	k_{33}	$k_3 = \sqrt[3]{k_{31} \cdot k_{32} \cdot k_{33}}$	$w_{13} = \frac{k_3}{k}$
<i>Сумма</i>	$k^1 = k_{11} + k_{21} + k_{31} + k_{41}$	$k^2 = k_{12} + k_{22} + k_{32} + k_{42}$	$k^3 = k_{13} + k_{23} + k_{33} + k_{43}$	$k = k_1 + k_2 + k_3$	

Таблица 3 – Матрица парных сравнений альтернатив по k_i критерию

<i>K1</i>	<i>A1</i>	<i>A2</i>	<i>A3</i>	<i>Компоненты собственного вектора</i>	<i>Нормализованный вектор приоритетов</i>
<i>A1</i>	a_{11}	a_{12}	a_{13}	$a_1 = \sqrt[3]{a_{11} \cdot a_{12} \cdot a_{13}}$	$w_{11} = \frac{a_1}{a}$
<i>A2</i>	a_{21}	a_{22}	a_{23}	$a_2 = \sqrt[3]{a_{21} \cdot a_{22} \cdot a_{23}}$	$w_{12} = \frac{a_2}{a}$
<i>A3</i>	a_{31}	a_{32}	a_{33}	$a_3 = \sqrt[3]{a_{31} \cdot a_{32} \cdot a_{33}}$	$w_{13} = \frac{a_3}{a}$
<i>Сумма</i>	$a^1 = a_{11} + a_{21} + a_{31}$	$a^2 = a_{12} + a_{22} + a_{32}$	$a^3 = a_{13} + a_{23} + a_{33}$	$a = a_1 + a_2 + a_3$	

На третьем этапе рассчитывается обобщённый коэффициент согласованности локальных приоритетов (ОС). По результатам расчётов величина ОС не должна превышать 20 %, чтобы результаты работы экспертов были приняты к рассмотрению.

На четвертом этапе рассчитываются величины локальных и глобальных приоритетов (рекомендуется использовать программное обеспечение «СППР Выбор»).

Критерий «функциональная ёмкость» предлагается рассчитать через выгоды, ожидаемые от внедрения альтернативы. В этом случае

рекомендуется воспользоваться формулой, приведённой далее:

$$K_{\text{фе}} = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta_i}{3}, \quad (2)$$

где $K_{\text{фе}}$ – критерий «функциональная ёмкость»;

Δ_i – ожидаемый эффект от реализации альтернативы, руб.;

3 – затраты, необходимые для реализации альтернативы, руб.

4. Разработана комплексная методика оценки ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам развития транспортно-экспедиторской компании.

Выбираемые ТЭК стратегические альтернативы должны обеспечивать эффективное развитие компании, что невозможно без ориентации на требования клиентов. Поэтому разработанная автором методика оценки ожидаемого эффекта базируется на системе критериев, предъявляемых к ТЭК покупателями услуг (табл. 4). В качестве пояснения к таблице отметим, что в последнем столбце по каждому критерию рассчитывается выгода по альтернативе. При этом выгоду можно рассчитать или в рублях, или в баллах: если выгода есть, то проставляем 1 балл, если выгоды нет – 0 баллов.

Таблица 4 – Система критериев оценки ожидаемого эффекта от выбранной альтернативы

Критерий	Формула	Единица измерения рубли/баллы
Комплексность	$K_{\text{компл}} = \frac{K_{\text{усл.факт}}}{K_{\text{усл.баз}}},$ $K_{\text{усл.факт}}$ – количество услуг после внедрения альтернативы; $K_{\text{усл.баз}}$ – количество услуг до внедрения альтернативы.	Баллы $K_{\text{компл}} > 1$, то проставляем 1 балл; $K_{\text{компл}} \leq 1$, то проставляем 0 баллов.
Безопасность (надёжность)	$\Delta_{\text{безоп}} = \sum_{i=1}^n \Delta_{\text{безоп } i},$ $\Delta_{\text{безоп } i}$ – экономия средств от предотвращения аварий, хищений, руб.	руб.
Экологичность	$\Delta_{\text{экол}} = \Delta_{\text{экол. факт}} - \Delta_{\text{факт.баз}},$ $\Delta_{\text{экол. факт}}$ – величина ущерба окружающей среде после внедрения альтернативы, руб.;; $\Delta_{\text{экол. баз}}$ – величина ущерба окружающей среде до внедрения альтернативы, руб.	Баллы $\Delta_{\text{экол}} \geq 0$, то проставляем 0 баллов; $\Delta_{\text{экол}} < 0$, то проставляем 1 балл.
Цена контракта (предложен автором)	$\Delta_{\text{цк}} = C_{\text{цк0}} - C_{\text{цк1}},$ $\Delta_{\text{цк0}}$ – стоимость услуг ТЭК до внедрения мероприятий по изменению состава услуг (соответствующих определённой альтернативе), руб.;; $\Delta_{\text{цк1}}$ – стоимость услуг после внедрения выбранной альтернативы, руб.	руб.

Профессионализм (предложен автором)	$\Delta_{\text{п}} = \Delta_{\text{п.факт}} - \Delta_{\text{п.баз}}$, $\Delta_{\text{п.факт}}$ – величина претензий (обращений клиентов) после внедрения альтернативы; $\Delta_{\text{п.баз}}$ – величина претензий (обращений клиентов) до внедрения альтернативы.	Баллы $\Delta_{\text{п}} \geq 0$, то проставляем 0 баллов; $\Delta_{\text{п}} < 0$, то проставляем 1 балл.
Ускорение сроков доставки	$\Delta_{\text{у.ср.д}} = \text{П} \cdot \left(\frac{T_{\text{к}}}{T-t} - \frac{T_{\text{к}}}{T} \right)$, $T_{\text{к}}$ – календарный период (год), сут.; t – время ускорения доставки, сут.; T – сроки перевозки грузов до внедрения мероприятий, соответствующих определённой альтернативе, сут.; П – прибыль ТЭК за один рейс, руб.	руб.
Полнота удовлетворения спроса на перевозки	$\Delta_{\text{ус}} = \text{П}_{\text{у}} \cdot (Q_1 - Q_0)$, $\text{П}_{\text{у}}$ – прибыль ТЭК после уплаты налогов, руб.; Q_1 – объем перевозок при введении новой альтернативы, ед./год; Q_0 – объем перевозок при прежних условиях работы ТЭК, ед./год.	руб.
Сохранность перевозимых грузов	$\Delta_{\text{сг}} = \text{П} \cdot (P_0 - P_1)$, П – прибыль ТЭК после уплаты налогов за обслуживание 1 т. груза, руб.; P_0 – объем потерь грузов по базовому варианту, т.; P_1 – объем потерь грузов при условии внедрения выбранной альтернативы, т.	руб.
Регулярность или ритмичность доставки грузов	$\Delta_{\text{рег}} = R_{\text{рег.баз}} - R_{\text{рег.факт}}$, $R_{\text{рег.баз}}$ – величина ущерба от претензий, выплаченных до внедрения альтернативы, руб.; $R_{\text{рег.факт}}$ – величина ущерба от претензий, выплаченных после внедрения альтернативы, руб.	руб.

Обобщая вышеизложенное, предлагается комплексная методика оценки ожидаемого эффекта от выбранной альтернативы:

1 этап. Описать для каждой альтернативы ожидаемый эффект на основе критериев, предъявляемых к ТЭК покупателями услуг (клиентами).

2 этап. Выполнить расчёт ожидаемого эффекта по каждой альтернативе, в соответствии с критериями (K_1, \dots, K_n), используя предложенную систему показателей (табл. 4).

3 этап. Провести интегральную оценку каждой альтернативы, определив ожидаемый эффект по двум направлениям: ожидаемый эффект, рубли; наличие/отсутствие выгоды для ТЭК, её клиентов и деловых партнёров. В этом случае показатели, характеризующие качество услуг,

оцениваются через баллы. Результаты сводятся в матрицу выбора стратегических альтернатив (табл. 5).

Таблица 5 – Матрица выбора стратегических альтернатив на основе критериев, предъявляемых покупателями услуг к ТЭК

Альтернативы	Ожидаемый эффект, руб.							Наличие/отсутствие выгоды для ТЭК, клиентов и деловых партнёров, баллы		
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	...	K _n	Общая сумма, руб.	+ /1 балл	- / 0 баллов	Общая сумма, баллы
Альтернатива 1										
Альтернатива 2										
...										
Альтернатива n										

Предложенная методика повышает объективность оценки выбора стратегических альтернатив развития ТЭК, поскольку учитывает не только возможности компании, но и интересы всех участников логистической цепочки.

5. Проведена оценка стратегических альтернатив по разработанным методикам: через экспертные оценки, посредством метода анализа иерархий и матрицу выбора стратегических альтернатив на основе критериев, предъявляемых покупателями услуг.

Апробация разработанных методик проведена на примере ООО «Рускон». Согласно первой методике, на первом этапе построено «дерево целей», на основании которого выбраны два набора альтернатив:

1. Информационная система слежения за прохождением товара; приобретение офисного помещения; приобретение перегрузочных средств; строительство собственного склада.

2. Активная реклама; участие в транспортных форумах; развитие маркетинговой технологии личных продаж.

На втором этапе для каждого набора альтернатив построена иерархия с тремя уровнями. На третьем этапе рассчитан обобщённый коэффициент согласованности локальных приоритетов. На четвертом этапе в таблицах 6 и 7 представлены величины локальных приоритетов, по результатам синтеза которых рассчитаны обобщённые или глобальные приоритеты прибыли ООО «Рускон».

Таблица 6 - Синтезирование локальных приоритетов

<i>Величины локальных приоритетов</i>				<i>Обобщённые или глобальные приоритеты</i>
<i>Критерии</i>				
<i>Альтернативы</i>	К1. Инвестиционные вложения	К2. Срок окупаемости	К3. Функциональная ёмкость	
А1. Информационная система слежения за прохождением товара	0,037	0,053	0,613	0,491
А2. Приобретение офисного помещения	0,227	0,101	0,052	0,071
А3. Приобретение перегрузочных средств	0,121	0,293	0,113	0,141
А4. Строительство собственного склада	0,615	0,552	0,222	0,296

Таблица 7- Синтезирование локальных приоритетов

<i>Величины локальных приоритетов</i>				<i>Обобщённые или глобальные приоритеты</i>
<i>Критерии</i>				
<i>Альтернативы</i>	К1. Инвестиционные вложения	К2. Срок окупаемости	К3. Функциональная ёмкость	
А1. Активная реклама	0,101	0,105	0,072	0,079
А2. Участие в транспортных форумах	0,225	0,258	0,279	0,272
А3. Развитие маркетинговой технологии личных продаж	0,674	0,637	0,649	0,648

Из приведённой таблицы 6 видно, что наиболее предпочтительной следует признать альтернативу 1. Следовательно, информационная система слежения за прохождением товара является наиболее значимой альтернативой для увеличения прибыли транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон». Глобальный приоритет данной альтернативы равен 0,491. Из таблицы 7 видно, что наиболее предпочтительной следует признать альтернативу 3. Следовательно, развитие маркетинговой технологии личных продаж является наиболее значимой альтернативой для увеличения прибыли транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон». Глобальный приоритет данной альтернативы равен 0,648.

Результаты расчётов ожидаемого эффекта по рассмотренным альтернативам (вторая методика) приведены в таблице 8 – сводной матрице выбора стратегических альтернатив на основе критериев, предъявляемых покупателями услуг к ТЭК.

Согласно результатам исследования по второй методике выявлено, что максимально эффективными альтернативами являются: «информационная система слежения за прохождением товара» (ожидаемый эффект составляет 17 136 600 рублей и 2 балла) и «развитие маркетинговой технологии личных продаж» (ожидаемый эффект составляет 3 285 000 рублей и 2 балла).

Расчёты критерия «функциональная ёмкость» согласно предложенным автором рекомендациям позволили определить из каждого набора альтернатив оптимальную: «информационная система слежения за прохождением товара» (значение критерия «функциональная ёмкость»: 114,24) и «развитие маркетинговой технологии личных продаж» (значение критерия «функциональная ёмкость»: 41,06).

В таблице 9 приведены альтернативы и критерии эффективного развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон».

Таким образом, из проведённого выше исследования можно сделать вывод, что для увеличения прибыли транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон» будут использованы альтернативы, имеющие наибольшие значения глобальных приоритетов и расчётных значений критерия «функциональная ёмкость». В данном научном исследовании по двум методикам к таким альтернативам относятся следующие: информационная система слежения за прохождением товара и развитие маркетинговой технологии личных продаж.

Таблица 8 – Матрица выбора стратегических альтернатив для ООО «Рускон»

Альтернативы	Ожидаемый эффект, руб.										Наличие/отсутствие выгоды для ТЭК
	Комплексность	Безопасность	Экологичность	Цена контракта	Профессионализм	Ускорение сроков доставки	Полнота удовлетворения спроса на перевозки	Сохранность перевозимых грузов	Регулярность или ритмичность доставки грузов	Общая сумма, руб.	Общая сумма, (+ /1 балл; - / 0 баллов)
Информационная система слежения за прохождением товара	+	3 037 000	-	5000	+	38 100	9 271 000	4 635 500	150 000	17 136 600	2 балла
Приобретение офисного помещения	+	-	-	11 000	-	-	-	-	-	11 000	1 балл
Приобретение перегрузочных средств	+	-	+	12 750	-	-	-	-	-	12 750	2 балла
Строительство собственного склада площадью 2000 м2	+	-	-	67 200	-	-	1 371 500	-	+	1 438 700	2 балла
Активная реклама	+	-	-	-	-	-	365 000	-	-	365 000	1 балл
Участие в транспортных форумах	+	-	-	-	-	-	365 000	-	-	365 000	1 балл
Развитие маркетинговой технологии личных продаж	+	-	-	-	+	-	3 285 000	-	-	3 285 000	2 балла

Таблица 9 - Альтернативы и критерии эффективного развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон»

		Критерии эффективного развития ТЭК ООО «Рускон»			
		Величина инвестиционных вложений, руб.	Срок окупаемости	Функциональная ёмкость	
				Критерий «функциональная ёмкость» ($K_{\text{ФЕ}}$)	Описание
Альтернативы эффективного развития ТЭК ООО «Рускон»	Информационная система слежения за прохождением товара	150 000	6 рейсов	114,24	- детальный мониторинг за движением груза на железнодорожном транспорте, грузовых автомобилях по территории России и за рубежом; - контроль расхода топлива, объёма заправок и непредвиденного слива топлива; - контроль времени и месторасположения грузов; - рассмотренная система ГЛОНАСС позволяет автоматизировать всю работу диспетчерской службы.
	Приобретение офисного помещения	9 000 000	1,58 года	0,001	- компания не платит денежные средства за аренду, а лишь платит налог на недвижимость.
	Приобретение перегрузочных средств (2-х гибридных вилочных погрузчиков)	2 100 000	5,29 лет	0,012	- загрузка/разгрузка автотранспортных средств; - штабелирование и перемещение грузов на близкие и средние расстояния.
	Строительство собственного склада площадью 2000 м ²	61 000 000	7,12 лет	0,023	- складирование и хранение грузов; - консолидация и транспортировка грузов; - предоставление услуг (заполнение контейнеров, фасовка продукции, распаковка, проверка функциональности приборов и оборудования, монтаж, придание продукции товарного вида, транспортно-экспедиционные услуги и т.д.).
	Активная реклама	42 500	3-6 месяцев	8,58	- информирование потребителей об оказываемых компанией транспортно-экспедиторских услугах; - формирование спроса и стимулирование сбыта транспортно-экспедиторских услуг; - информирование потребителей о появлении новых видов транспортно-экспедиторских услуг.
	Участие в транспортных форумах	51 500	3-6 месяцев	7,08	- возможность предложить транспортно-экспедиторские услуги большому числу потребителей транспортных услуг; - наработка дополнительных деловых контактов.
	Развитие маркетинговой технологии личных продаж	80 000	3-6 месяцев	41,06	- способствует значительному повышению прибыли компании, т.к. данная альтернатива заключается в личном контакте при поиске, привлечении и удержании клиента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполненного научного исследования доказано, что в новых экономических условиях методические рекомендации по определению перспективных направлений развития ТЭК должны учитывать не только её ресурсные возможности, но и влияние внешней деловой среды в рамках логистической цепочки доставки грузов.

Для оценки альтернатив введён критерий «функциональная ёмкость», рассчитанный для каждой альтернативы двумя способами: через экспертные оценки посредством метода анализа иерархий, адаптированного для деятельности транспортно-экспедиторской компании и как отношение ожидаемого эффекта от реализации выбранной альтернативы к затратам на её внедрение. Представлена система критериев оценки ожидаемого эффекта от выбранной альтернативы, учитывающая требования покупателей услуг, что усиливает конкурентные позиции компании.

Перспективой развития темы диссертационного исследования является дальнейшая разработка составляющих оценки ожидаемого эффекта с учётом сбалансированности возможностей ТЭК и интересов деловых партнёров.

Статьи в ведущих научных изданиях и журналах, определённых ВАК РФ

1. Тимченко, Н.Ю. Анализ конкурентной среды в рамках стратегического планирования транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк» [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Экономика». – 2014. – Вып. 1 (138). – С. 262-268.

2. Тимченко, Н.Ю. Выбор оптимальных альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк» методом анализа иерархий [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Экономика». – 2014. – Вып. 2 (141). – С. 207-212.

3. Тимченко, Н.Ю. Управление на основе ценностей: метод анализа иерархий [Текст] / Н.Ю. Тимченко, М.В. Ботнарюк // Вопросы управления. Вестник Уральского института управления – филиал РАНХиГС. – 2018. – № 2 (32). – С. 153-161. (журнал на платформе Google Scholar).

4. Тимченко, Н.Ю. Новые подходы к разработке стратегии развития

транспортно-экспедиторской компании [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Транспортное дело России. – 2019. – №. 1 (140). – С. 216-221.

5. Тимченко Н.Ю. Оценка эффективности стратегии развития транспортно-экспедиторской компании [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Экономика железных дорог. – 2019. – №. 5. – С. 49-54.

Статьи в других изданиях

6. Тимченко, Н.Ю. Роль транспортно-экспедиторских компаний на рынке транспортных услуг [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Материалы десятой региональной научно-технической конференции «Проблемы эксплуатации водного транспорта и подготовки кадров на Юге России». – ГМУ им. адм. Ф.Ф. Ушакова. – 2012. – С. 87-89.

7. Тимченко, Н.Ю. Методы стратегического планирования как инструмент эффективного развития транспортно-экспедиторской компании // Сборник статей V Международной научно-практической конференции «Управление экономическими системами». – Пенза: Приволжский Дом Знаний. – 2013. – С. 78-81.

8. Тимченко, Н.Ю. Модель процесса стратегического планирования транспортно-экспедиторской компании [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Сборник статей V Международной научно-практической конференции «Управление экономическими системами». – Пенза: Приволжский Дом Знаний. – 2013. – С. 82-83.

9. Тимченко, Н.Ю. Формирование дерева целей транспортно-экспедиторской компании [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Сборник статей XIX Международной научно-практической конференции «Современный Российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие». – Пенза: Приволжский Дом Знаний. – 2013. – С. 106-108.

10. Тимченко, Н.Ю. Маркетинговые мероприятия по привлечению клиентов как инструмент эффективного развития транспортно-экспедиторской компании [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Сборник статей V Международной научно-практической конференции «Роль государства в становлении и регулировании рыночной экономики». – Пенза: Приволжский Дом Знаний. – 2014. – С. 53-55.

11. Тимченко, Н.Ю. Структуризация целей транспортно-экспедиторской компании, обслуживающей водный транспорт [Текст] / Н.Ю. Тимченко, М.Б. Иванова // Вестник ГУМРФ им. адмирала С.О. Макарова. – 2014. – Вып. 5. – С. 83-92.

12. Тимченко, Н.Ю. Особенности коммерческой работы при организации доставки импортных грузов в контейнерах «от двери до двери» [Текст] / Н.Ю. Тимченко, М.В. Ботнарюк // Материалы международной научно-практической конференции «Проблемы эксплуатации водного транспорта и подготовки кадров на Юге России». – РИО ГМУ им. адм. Ф.Ф. Ушакова. – 2017. – С. 146-149.

13. Тимченко, Н.Ю. Исследование ключевых факторов эффективного развития морского порта Новороссийск в контексте деятельности транспортно-экспедиторских компаний [Текст] // Сборник Всероссийской национальной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития транспорта, промышленности и экономики России». – РГУПС. – 2018. – С. 284-286.

Тимченко Наталья Юрьевна

**ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-
ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ НА ПРИНЦИПАХ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Подписано в печать
Усл.-печ.л. – 1,5

Заказ №

Формат 60x90/16

Тираж 80 экз.

127994, Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9. УПЦ ГИ РУТ (МИИТ)