

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МОРСКОЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
АДМИРАЛА Ф.Ф. УШАКОВА»**

На правах рукописи

Тимченко Наталья Юрьевна

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

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

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание учёной степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Ботнарюк Марина Владимировна

Москва 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ.....	11
1.1. Ключевые проблемы и направления развития транспортно-экспедиторской компании.....	11
1.2. Сущность, принципы и алгоритм процесса стратегического планирования.....	25
1.3. Сравнительный анализ научных подходов к формированию стратегии развития транспортно-экспедиторской компании.....	31
ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ» ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ.....	40
2.1. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность транспортно-экспедиторских компаний, функционирующих в Новороссийском транспортном узле.....	40
2.2. Оценка конкурентной среды транспортно-экспедиторских компаний, функционирующих в транспортных узлах Санкт-Петербург и Восточный-Находка.....	54
2.3. Методические положения по формированию «дерева целей» транспортно-экспедиторской компании.....	64
ГЛАВА 3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ.....	72
3.1. Концепция выбора направлений развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования.....	72

3.2. Методические рекомендации по выбору альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании на основе метода анализа иерархий с учётом критерия «функциональная ёмкость».....	76
3.3. Методика оценки ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам развития транспортно-экспедиторской компании.....	83
ГЛАВА 4. АПРОБАЦИЯ НА ПРАКТИКЕ РАЗРАБОТАННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВЫБОРУ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ.....	87
4.1. Построение «дерева целей» транспортно-экспедиторской компании на основе результатов конкурентного анализа рынка	87
4.2. Аprobация метода анализа иерархий, адаптированного для транспортно-экспедиторской компании (на данных ООО «Рускон»).....	93
4.3. Расчёт ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам эффективного развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон».....	108
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	122
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	124
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	151

ВВЕДЕНИЕ

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. Однако данные авторы не затрагивают вопросы стратегического планирования развития транспортных компаний. В этой связи особо следует отметить труды 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 создания инструментария стратегического планирования деятельности транспортно-экспедиторской компании остаются недостаточно изученными.

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

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих вза-

имосвязанных 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 учётом 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 и 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-методологическую 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; принцип, учитывающий сопоставление результатов изучения потребностей покупателей услуг (клиентов), тенденций развития деловых партнёров и возможностей транспортно-экспедиторской компании, как организатора мультимодальной перевозки грузов; математический аппарат;

– 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.), 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 госу-

дарства 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 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», «Стратегическое управление транспортной инфраструктурой в логистических системах», «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 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ

1.1. Ключевые проблемы и направления развития транспортно-экспедиторской компании

В настоящее время в связи со значительным развитием международной торговли актуальность транспортно-экспедиторских фирм существенно возросла. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности в России во многом зависит от развития транспорта и служб экспедиторского сервиса в логистических производственно-транспортных системах. Экспедиторы, выполняя сервисные и коммерческие функции, удовлетворяют как требования клиентуры, так и способствуют расширению рыночной доли перевозчиков на рынке транспортных услуг.

Согласно статистическим данным [25-30], наблюдается рост объёмов грузов, перегруженных в транспортных узлах России (рис. 1.1). Объём перевалки грузов в транспортных узлах России за 2017 год увеличился на 8,9% по сравнению с 2016 годом, и составил 786,2 млн. тонн. Согласно прогнозам Минтранса, объём перевалки грузов в российских транспортных узлах составит в 2020 году 828 млн. тонн [72].

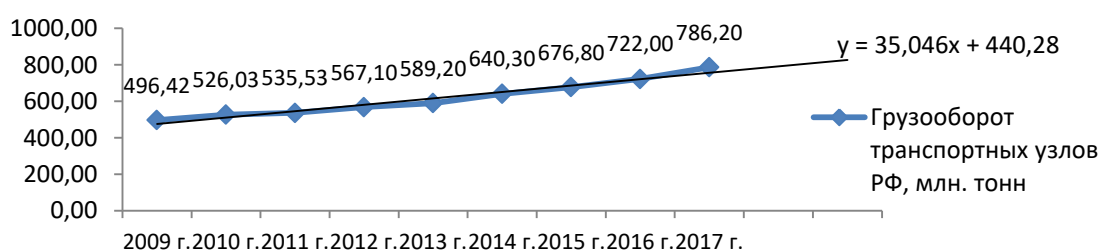


Рисунок 1.1 – Динамика грузооборота транспортных узлов России (на базе морского порта) за 2009-2017 годы, млн. тонн [25-30]

При этом отметим особую роль железнодорожного транспорта, который занимает лидирующие позиции в обеспечении доставки грузов в транс-

портные узлы России. В обеспечении отправки грузов из российских транспортных узлов, железнодорожный транспорт занимает второе место, уступая автомобильному транспорту (рис. 1.2, рис. 1.3).

Валерий Алисейчик, президент Ассоциации российских экспедиторов, почётный член ФИАТА в своей статье «Роль экспедирования в Российской экономике» говорит о том, что транспортно-экспедиторская деятельность охватывает всю систему управления перемещением товаров, через которую клиентам предоставляются комплексные транспортные услуги по перевозкам грузов на территории страны и за её пределами. Фактически потребители транспортных услуг взаимодействуют с транспортной отраслью через экспедитора и в зависимости от качества его работы оценивают эффективность работы транспортной системы страны в целом [3].

Ежегодно российские экспедиторы организуют перевозки около 1,5 миллиарда тонн грузов, из которых более 400 миллионов тонн составляют экспортные, импортные и транзитные грузы. При этом до 85 % этих грузов обрабатывается членами Ассоциации российских экспедиторов (АРЭ) [3, 127-128]. К основным функциям экспедитора относятся организация и координация перевозки грузов в (из) порт(а), комплектование грузов, выполнение «бумажной работы» и подготовка документации, организации хранения, страхования и таможенной очистки [71].

Структура транспортно-экспедиторского рынка определяется в первую очередь специализацией на том или ином виде транспорта или груза. Различаются компании также и политикой привлечения клиентов: одни работают с эксклюзивным грузопотоком, другие принимают заказы от грузовладельцев.

В транспортно-экспедиторских фирмах, как правило, заняты специалисты не только по транспортным вопросам, таможенным процедурам, международным торговым и транспортным обычаям, но и работники, которые наблюдают за конъюнктурой рынка транспортных услуг, в частности отслеживают тарифы на морские, железнодорожные, автомобильные и авиационные перевозки.

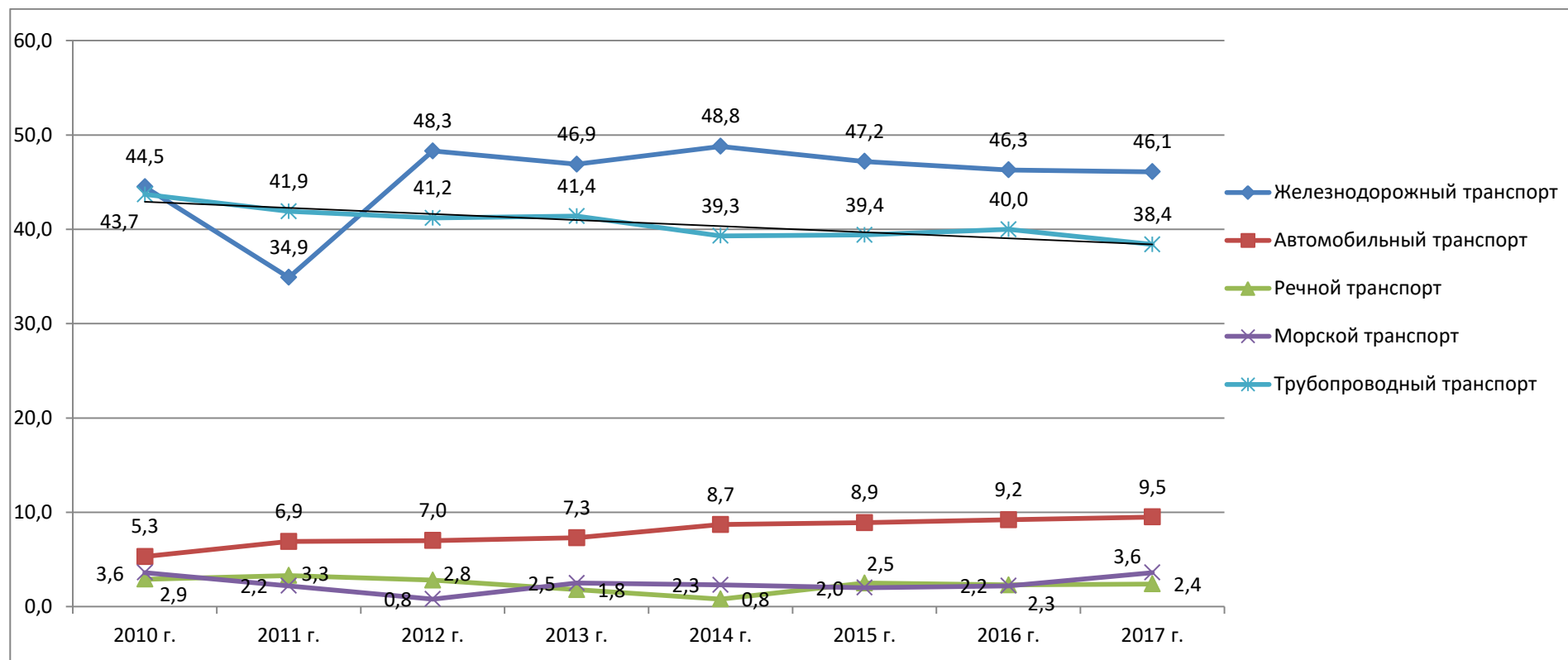


Рисунок 1.2 – Прибытие грузов в транспортные узлы РФ различными видами транспорта в 2010-2017 гг., % (составлено по [25-30])

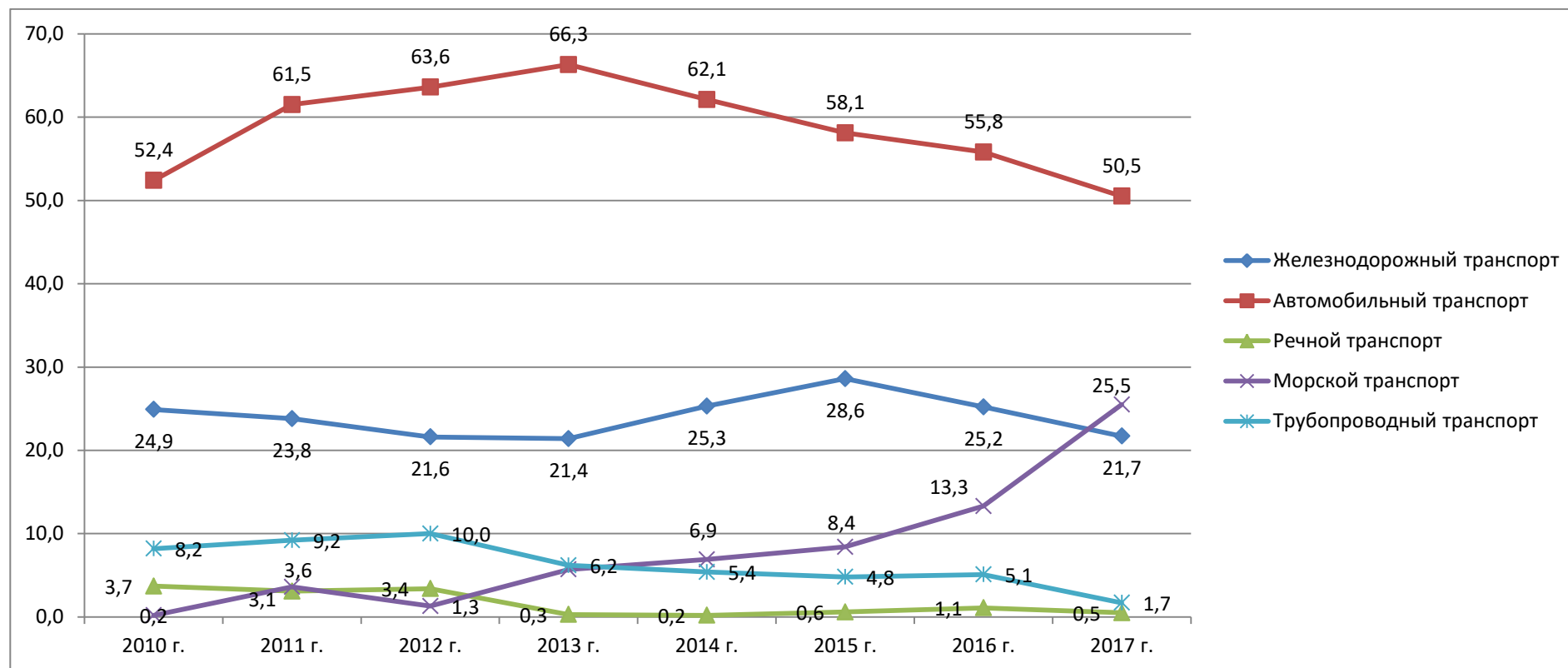


Рисунок 1.3 – Отправление грузов из транспортных узлов РФ различными видами транспорта в 2010- 2017 гг., %
(составлено по [25-30])

Как правило, транспортно-экспедиторские компании (ТЭК) имеют своих постоянных перевозчиков, которым они доверяют свои грузы. В случае получения от клиента (поставщика) поручения на организацию перевозки грузов, экспедиторы связываются с транспортными компаниями для закрепления под грузы транспортных средств. Кроме того, крупные транспортно-экспедиторские компании часто являются владельцами (или арендаторами) транспортных средств. Поэтому, приняв поручение на перевозку груза, они, прежде всего, используют свои транспортные средства. После погрузки экспедитор выдаёт клиенту собственную транспортную накладную и выполняет обязанности перед ним в качестве обычного морского, железнодорожного, автомобильного или воздушного перевозчика, согласно действующим кодексам, уставам, транспортным конвенциям и отраслевым правилам перевозки грузов [227].

Экспедиторский бизнес отличается высокой конкуренцией и направлен на удовлетворение требований клиентов, которые сводятся к низким тарифным ставкам, кредитам, глобальной географии обслуживания, более быстрому и надёжному маршруту, стопроцентной гарантии отправки всего товара, отсутствию ошибок в документации и применению современной информационной технологии, включая электронный обмен данными и слежение за перемещением груза с помощью Интернет-ресурсов. Экспедитор, не обеспечивающий заказчиков должным технологическим и информационным обслуживанием, имеет мало шансов одержать победу в конкурентной борьбе.

Далее, на рис. 1.4. автор приводит диаграмму, отражающую количество ТЭК, представленных на территории Российской Федерации за период с 2013 по 2018 гг., (составлено автором, согласно данным посещаемости международной выставки транспортно-логистических услуг TransRussia по [236]).

Анализируя данные вышеуказанной диаграммы можно сделать вывод, что с 2014 года наблюдается спад числа участников международной выставки транспортно-логистических услуг TransRussia. Участие компаний в дан-

ной выставке является весомым показателем значимости той или иной компании на рынке транспортно-экспедиторских услуг.

Спад посещаемости связан с тем, что многим компаниям ввиду ввода санкций пришлось прекратить свою деятельность. Ввод санкций против РФ наложил запрет на кредитование российских банков и компаний в западных банках. США, ЕС и ряд других стран запретили поставки в Россию товаров военного назначения, поставки оборудования для горизонтального бурения, буровых платформ, насосов высокого давления и т.д [236]. Многим транспортно-экспедиторским компаниям пришлось прекратить свою деятельность, так как они не имели возможности справиться с возникшим кризисом. На рынке остались самые конкурентоспособные компании, способные действовать в сложившихся непростых условиях. Сокращение числа транспортно-экспедиторских компаний привело к ужесточению конкуренции на рынке транспортно-экспедиторских услуг.

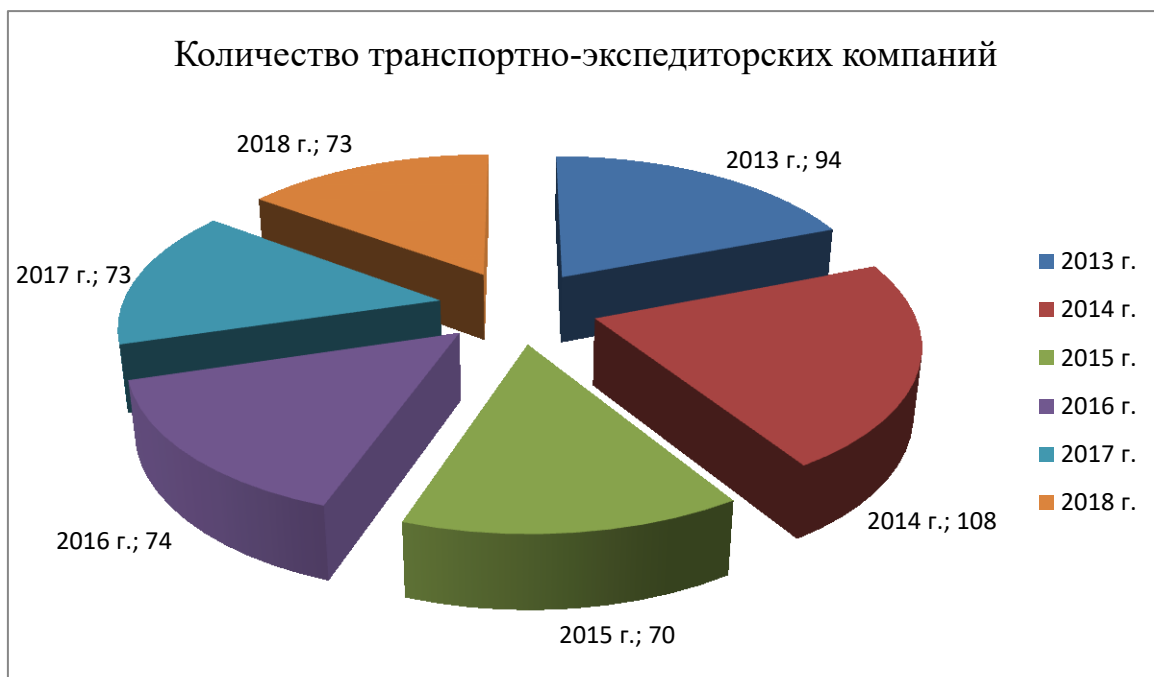


Рисунок 1.4 – Транспортно-экспедиторские компании, представленные на территории Российской Федерации (составлено автором, согласно данным посещаемости международной выставки транспортно-логистических услуг TransRussia по [236])

По мнению аналитиков РГБ (РосБизнесКонсалтинг), наиболее очевидной тенденцией развития в среднесрочной перспективе будет создание крупных транспортно-логистических холдингов. Чаще всего это группы компаний, специализирующихся на отдельных этапах процесса перевозки (транспортировка, экспедирование, перевалка и др.), взаимодействующих в технологической цепочке. Такая организация позволяет контролировать весь процесс транспортировки, что обеспечивает клиентам высококачественный сервис. Как правило, транспортные холдинги, помимо транспортировки и экспедирования грузов, предоставляют комплекс услуг по хранению и дистрибуции товаров на собственных и арендованных складах [222].

Среди компаний-холдингов можно назвать такие как:

1. Группа компаний «Русская логистическая служба». Состоит из сети экспедиторских компаний, расположенных на территории Российской Федерации и Казахстана, а также компаний, работающих в сфере автоперевозок (ООО «АТП РЛС Домодедово»), управления складской недвижимостью (ООО «РЛС Оператор»), страхования (ООО «РЛС Гарант»).

2. Группа компаний «Транс-Бизнес». Является ассоциацией юридически самостоятельных предприятий и включает автотранспортное предприятие ООО «Национальная транспортная компания», интермодальный и контейнерно-складской терминалы крупного железнодорожного оператора ООО «Транссибирский интермодальный сервис» (ТИС). Кроме того, в состав группы входят региональные транспортно-экспедиторские предприятия, охватывающие Северо-Западный регион и Санкт-Петербург, Южный Урал, Сибирь, Юг России [234].

3. Группа Компаний «Дело» (Новороссийск). Один из крупнейших российских мультимодальных транспортно-экспедиторских холдингов, занимает лидирующие позиции в южном регионе.

В структуру Группы входит стивидорный холдинг «ДелоПорте», мультимодальный транспортный оператор «Рускон» и ведущий оператор контейнерных терминалов Global Ports.

Также следует отметить такие компании, как общероссийские таможенные брокеры. Одной из таких компаний в городе Новороссийске является общероссийский таможенный представитель «Далк». В данных компаниях экспедирование играет не менее важную роль, чем таможенное оформление. Компания ООО «Далк» предоставляет полный комплекс услуг по доставке грузов door-to-door [246].

Учитывая, что структура транспортно-экспедиторского рынка определяется, в первую очередь, специализацией на том или ином виде транспорта или груза, в данном научном исследовании будут рассмотрены и проанализированы преимущественно железнодорожный транспорт, морской транспорт и грузы в контейнерах.

Практика показывает, что среди экспедиторов можно выделить три основные группы. К первой, наиболее многочисленной, относятся компании, занимающиеся грузопотоками одного клиента или грузами одного вида. Ко второй группе, развивающейся наиболее высокими темпами, относятся экспедиторы контейнерных перевозок (ООО «Русмарин-Форвардинг», ЗАО «Транскон», ООО «GNS», ООО «Новотранс Капитал», ООО «Рускон» и др.). К третьей группе относятся компании, не имеющие ярко выраженной специализации – например, ЗАО «Морское агентство Гринвей» (Санкт-Петербург) [234].

В зависимости от вида обслуживаемого грузопотока, ТЭК вступает во взаимодействие с различными видами транспорта, а также компаниями, функционирующими на территории транспортного узла. Общая схема такого взаимодействия представлена на рисунке 1.5.

Практика показывает, что в последнее время требования потребителей транспортных услуг ориентированы на организацию мультимодальной перевозки грузов, что предполагает работу ТЭК по принципу «единого окна».

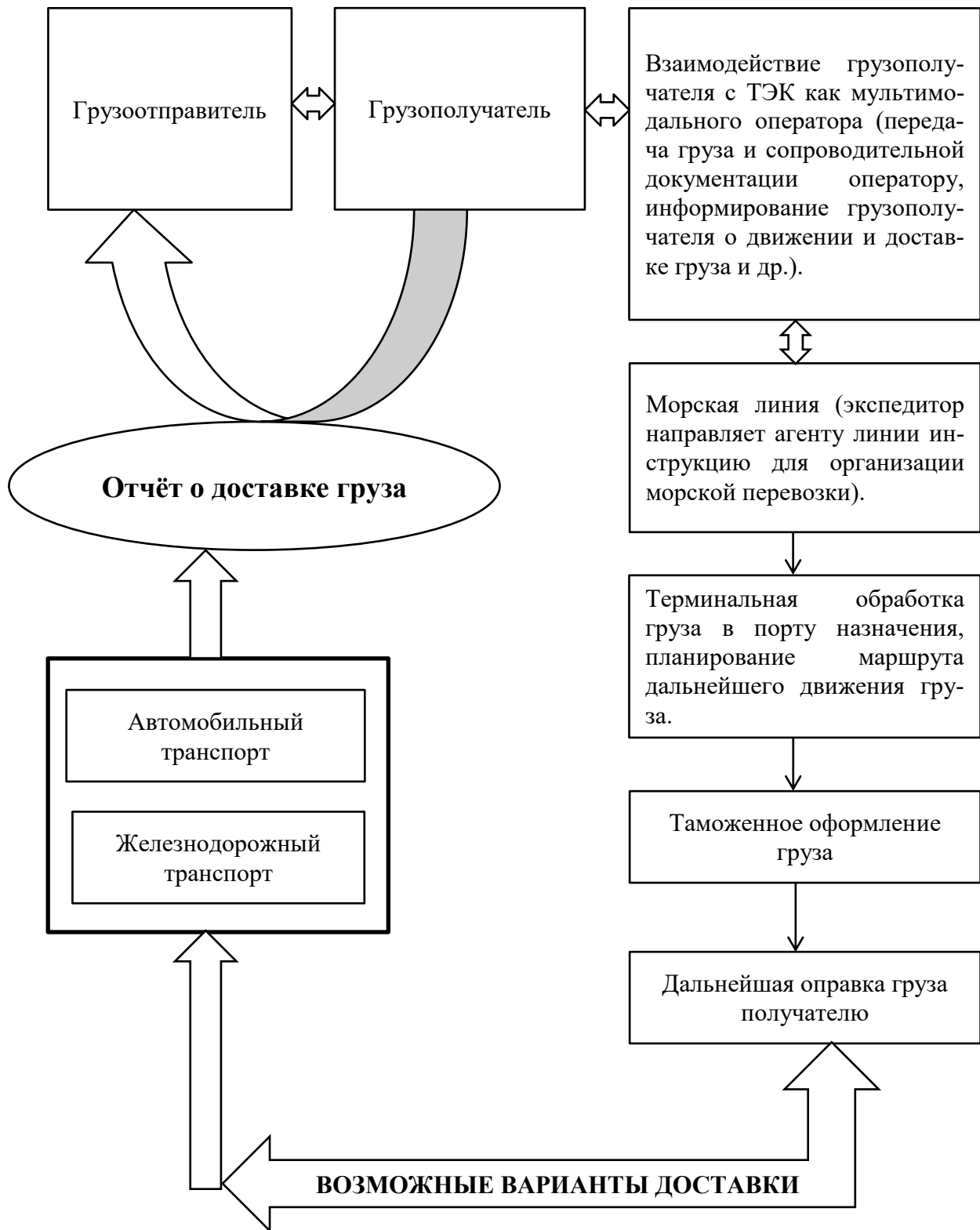


Рисунок 1.5 – Общая схема взаимодействия элементов логистической цепочки в рамках транспортно-экспедиционного обслуживания (составлено по [165, 82]).

Далее на рисунке 1.6. приведена модель ТЭК как мультимодального оператора.

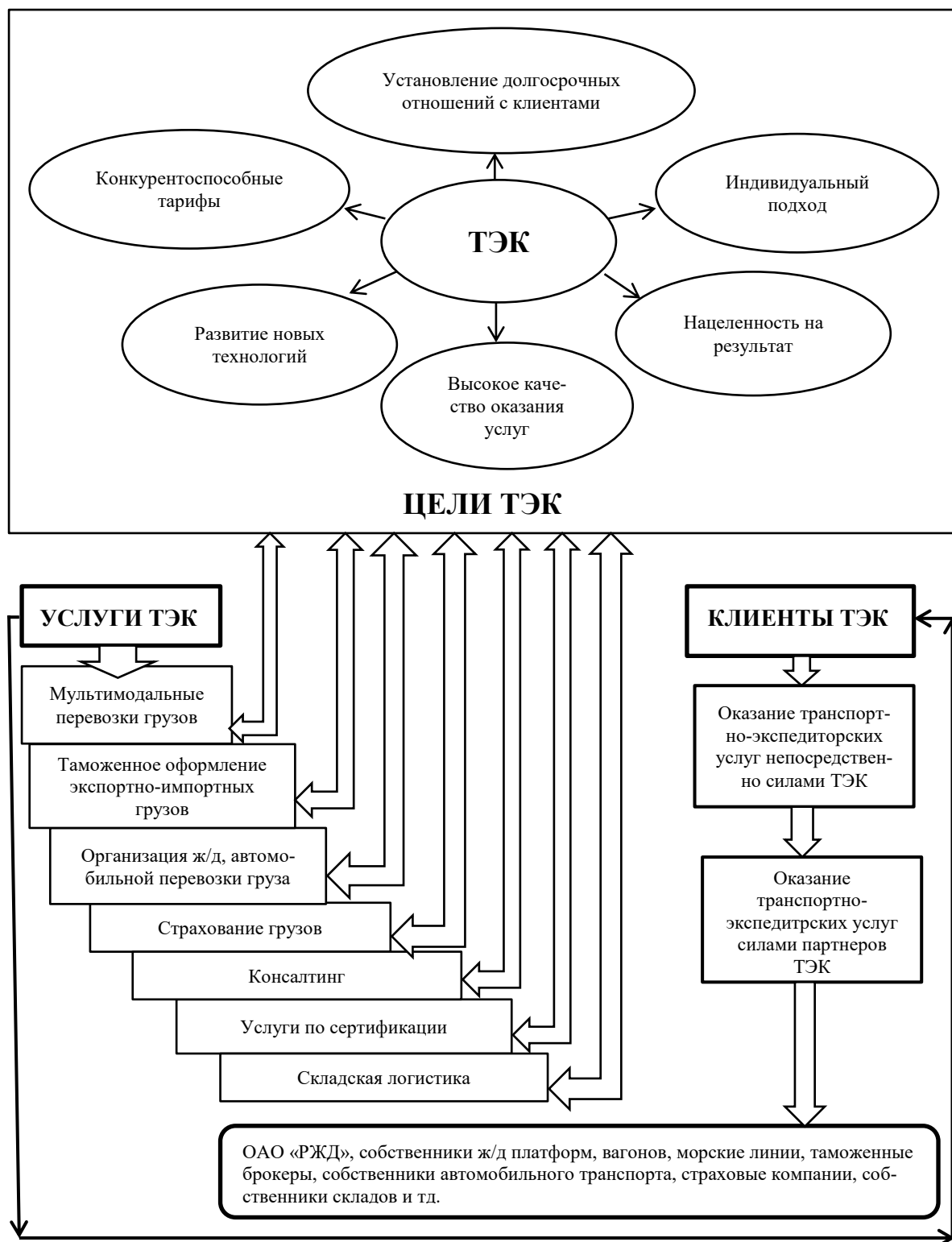


Рисунок 1.6 – Модель ТЭК как мультимодального оператора (разработана автором на основе изучения практического опыта деятельности ТЭК)

В случае мультимодальной перевозки есть заказчик перевозки и есть оператор перевозки (ТЭК). Заказчик заключает с ТЭК договор, по которому

за всю перевозку разными видами транспорта отвечает ТЭК. Компания имеет договоры со своими партнёрами (ОАО «РЖД», собственниками ж/д платформ, вагонов, морскими линиями, таможенными брокерами, собственниками автомобильного транспорта, страховыми компаниями, собственниками складов и т.д.). По всем вопросам перевозки заказчик общается с экспедитором (оператором) у которого он заказал перевозку и с которым заключил договор.

В дополнение к сказанному выше отметим, что путь возрастания роли экспедитора, а точнее ТЭО, проходит через исторические, экономические и технологические преобразования.

За годы Советской власти в нашей стране были проведены крупные мероприятия по обеспечению взаимосогласованной работы разных видов транспорта. Одним из мероприятий является внедрение системы планирования смешанных перевозок [82].

Весьма эффективным было использование в транспортных узлах системы работы смежных видов транспорта на основе непрерывных планов-графиков работы транспортного узла (НПГРУ), впервые применённого в августе 1976 года в Ленинградском морском торговом порту. Непрерывность управления реализовывалась в ежесуточном пересоставлении плана-графика работы транспортного узла на основе информации о движении транспортных средств, грузов и сложившейся производственной обстановки [82].

Следующим этапом развития системы смешанных перевозок явилось строительство и эксплуатация железнодорожно-морских и автомобильно-морских паромных переправ, наиболее крупными из которых являются Ильичевск-Варна и Клайпеда-Мукран. Основной функцией стыковых пунктов транспортных узлов на базе морских и речных портов России является не только переработка грузопотоков, но и сопряжение различных транспортных, информационных и финансовых систем. В них фокусируются интересы большинства субъектов системы доставки внешнеторговых грузов (СДВТГ). Следовательно, выполняя роль основного звена СДВТГ, они должны стать

центрами их логистизации, т.е. логистическими центрами грузораспределения.

В этой связи учёными разрабатывались методики решения отдельных задач взаимодействия разных видов транспорта без их комплексной увязки, а также без увязки транспортных и грузовых потоков с информационными и финансовыми [82]. Также учёными были рассмотрены основы планирования смешанных перевозок и предложена классификация комбинированных сообщений в виде схем: последовательной, когда один вид транспорта служит непосредственным продолжением другого; параллельной, когда пункты отправления и прибытия связываются несколькими видами транспорта; параллельно-последовательной, когда между пунктами одновременно осуществляются две первые схемы сообщения.

Вместе с тем, многие вопросы, определяющие эффективность смешанных сообщений, оставались недостаточно исследованными. До прихода в отечественную науку термина «логистика» формализация связей между элементами, транспортными, грузовыми, информационными и финансовыми и энергетическими потоками, а также правовой базой их взаимодействия отсутствовала. Разработка методологии логистизации транспортного обслуживания грузовладельцев при осуществлении внешнеторговых перевозок в смешанном сообщении является очень серьёзной проблемой, поэтому данному вопросу и логистическому подходу к её решению посвящены труды многих учёных [82, 6, 10, 165]. В дополнение отметим, что применение логистического подхода в определённой степени отразилось на развитии транспортно-экспедиторского бизнеса.

Таким образом, очевидно, что транспортно-экспедиторский бизнес развивался в течение длительного периода под влиянием ряда факторов, сформировавших ключевые этапы его трансформации. В настоящее время ТЭК развиваются в условиях цифровизации экономики и логистики, что требует активного использования информационных технологий. Так, в работе [81] такие авторы как П.В. Куренков, А.А. Сафронова, Д.Г. Кахриманова, говорят

о том, что цифровые технологии позволяют на качественно новом уровне управлять перевозочным процессом во всех видах сообщения. В работах авторов Г.В. Бубновой, Б.А. Левина, А.А. Сафроновой, А.В. Астафьева сделан акцент на то, что применение новейших цифровых решений задаёт вектор для инновационного развития транспортных систем и комплексов. Цифровые технологии позволяют на качественно новом уровне управлять перевозочным процессом во всех видах сообщения [10, 12]. Также о цифровой революции в своей работе [192] говорит Клаус Шваб: данная революция создаёт радикально новые подходы, коренным образом изменяющие способ взаимодействия между людьми и организациями.

В статье [141] авторы отмечают, что в настоящее время характерной чертой развития современных экономических и транспортных систем разного уровня (национальный, международный) является их перевод на цифровые рельсы, что предполагает активное использование как информационных баз данных, так и цифровых коммуникационных каналов.

В работах [181, 209] подчёркивается значимость перспективных отраслевых рынков, в том числе MariNet (интеллектуальные системы управления морским транспортом и технологии освоения мирового океана).

Исследование зарубежного опыта [221, 243-244] показывает, что во многих иностранных портах (Гамбург, Сингапур и др.) применяются информационные технологии, обеспечивающие новый цифровой формат взаимодействия заинтересованных сторон, вступивших во взаимосвязи на предмет обеспечения погрузо-разгрузочных работ (ПРР) на терминалах («умные порты»).

Далее на рисунке 1.7. приведены концептуальные подходы к организации транспортно-экспедиторского бизнеса (ТЭБ) с позиции удовлетворения требований потребителей в контексте эволюции технологических укладов.



Рисунок 1.7 – Концептуальные подходы к организации ТЭК с позиции удовлетворения требований потребителей в контексте эволюции технологических укладов (составлено по [208, 228-229, 18, 204-205, 82]).

Таким образом, как видно из рисунка 1.7, в настоящее время ТЭК должна удовлетворять требованиям потребителей и планировать свою деятельность в новых условиях, в отличие от прошлого времени, где она только выполняла поставленные государством задачи. В этой связи необходим новый инструментарий планирования деятельности ТЭК, учитывающий результаты исследования потребностей клиентов и партнёров (в качестве которых в том числе выступают железнодорожный и другие виды транспорта), которые желают получить от одной компании весь комплекс услуг.

1.2. Сущность, принципы и алгоритм процесса стратегического планирования

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием. Термин «стратегическое планирование» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. и имел цель обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, которое ведётся на высшем уровне. Большой вклад в становление и развитие стратегического планирования внесли Ансофф И., Портер М., Минцберг Г., Стрикланд А., Томпсон А., Ляско В.И., и др.

Обзор литературы по данному вопросу показал, что на сегодняшний момент имеется большое количество формулировок терминов «планирование» и «стратегическое планирование», которые были предложены различными авторами.

Так, например, Уткин Э.А. определяет планирование как умение предвидеть цели фирмы (организации), результаты её деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. По его мнению, стратегическое планирование представляет собой ведение плановой работы, состоящей в разработке проектов, прогнозов, планов и программ, которые предусматривают выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующим

щих объектов управления, реализация которых обеспечивает быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды и их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе [185].

Лапушинская Г.К и Петров А.Н. видят планирование как процесс подготовки управленческого решения, основанной на обработке исходной информации и включающий в себя выбор и подготовку целей, определения средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов и принятия наиболее приемлемого из них [102].

Ансофф И. определяет стратегическое планирование как аналитический, логический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности [5]. Ляско В.И. определяет стратегическое планирование как одну из функций управления, которая включает в себя процесс выбора целей организации и путей их достижения [117]. По мнению Купцова М.М., стратегическое планирование представляет предпринимательские действия и решения, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения организацией своих целей [80].

Согласно Федеральному закону от 28.06.2014 №172-ФЗ [207], «стратегическое планирование – это деятельность участников стратегического планирования ... направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации» [207].

Обобщая изложенное выше, автор данного научного исследования отмечает, что большинство трактовок стратегического планирования имеют одну логическую мысль. Предложенные вышеуказанными авторами формулировки приведены очень обобщенно и не раскрывают всей полноты и значимости термина «стратегическое планирование».

Стоит сказать, что стратегическое планирование – это формирование стратегии развития фирмы, определение которой базируется на анализе

внешних факторов (степени развития транспортно-экспедиторского рынка), внутренних показателях компании и определённом методе выбора оптимальной альтернативы, учитывающей потребности компании и её деловой среды.

Данная формулировка термина «стратегическое планирование» способствует пониманию дальнейшей последовательности действий при формировании эффективной стратегии развития транспортно-экспедиторской компании. С точки зрения автора, для успешного формирования эффективной стратегии развития компании необходимо придерживаться вышеизложенной формулировки, анализировать внешнюю и внутреннюю среду посредством применения модели М. Портера и модели ситуационного SWOT-анализа, далее использовать преобразованный метод анализа иерархий для выбора оптимальной стратегии развития транспортно-экспедиторской компании, что позволит увеличить её прибыль. Данные модели будут рассмотрены в главах 2,3.

Предметом науки стратегического планирования является изучение возможностей использования в практической деятельности по составлению стратегических прогнозов, проектов программ и планов, объективных законов, определяющих развитие рыночной экономики, разработка и совершенствование методологии и методики решения многообразных проблем стратегического планирования, а также организации его осуществления.

В этой связи объектом стратегического планирования является деятельность хозяйствующих субъектов, структурных элементов национальной экономики, вся национальная экономика страны с позиций их будущего состояния в ближней и долгосрочной перспективах.

Стратегическое планирование опирается на определённые закономерности – принципы стратегического планирования (рис. 1.8).

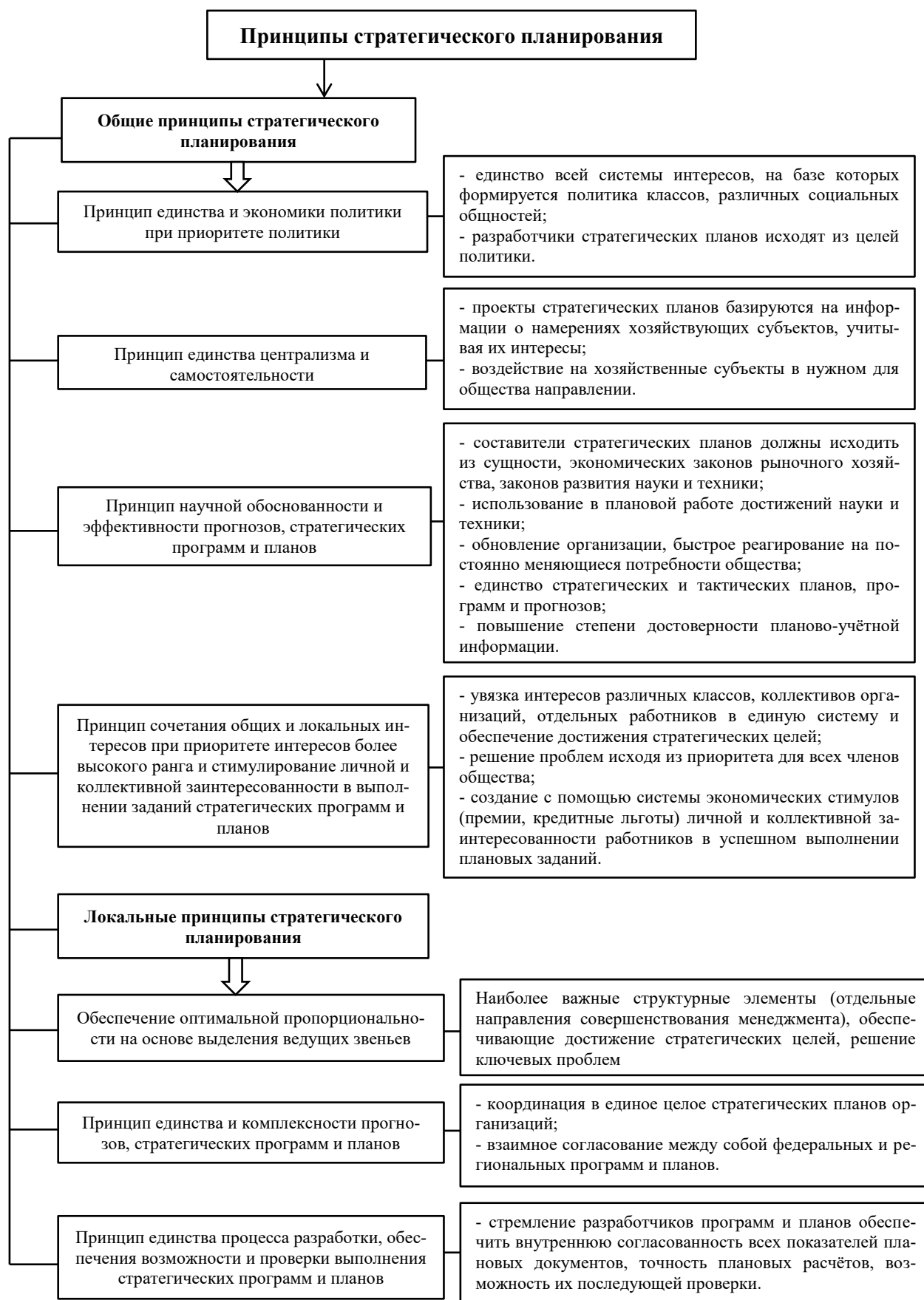


Рисунок 1.8 – Принципы стратегического планирования (составлено по [145])

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача – обеспечить организационные изменения и нововведения, необходимые для развития организации.

Обзор литературы [5, 10, 21, 63-64, 67, 116-117, 133, 171, 185, 189] показал, что в общем структура процесса стратегического планирования включает: определение миссии организации; формулирование целей и задач функционирования организации; оценка и анализ внешней среды; оценка и анализ внутренней структуры организации; разработка и анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии.

Рассмотрим некоторые модели процесса стратегического планирования. По мнению Д. Хасби [192], модель процесса стратегического планирования состоит из следующих элементов: предварительное описание целей, прогнозы внешнего окружения, предпосылки планирования, выбор целей организации, оценка альтернатив, разработка планов, разработка стратегии.

А.И. Ильин [63] в своей работе отмечает следующую последовательность процесса стратегического планирования: определение миссии, формулирование целей и задач функционирования, оценка и анализ внешней среды, оценка и анализ внутренней структуры, разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии.

Следует отметить, что в вышеизложенных моделях первоначально выдвигаются цели компании, что, по мнению автора данного научного исследования, является не вполне верным. С его точки зрения алгоритм процесса стратегического планирования, применяемый сегодня, требует корректировки. В отличие от существующего сегодня, который предлагает проведение анализа внешней и внутренней среды после определения целей стратегии, опираясь на практический опыт, автором предлагается определить смысл существования фирмы, её предназначение, роль и место в рыночной экономике и лишь затем анализировать внешнюю и внутреннюю среду компании.

Далее следует переходить к формированию целей и задач функционирования организации. Таким образом, автор предлагает формировать цели на основе сформулированной миссии, результатов исследования внешней и внутренней среды, анализа состояния организации, что усилит объективность формулировки целей.

В этой связи алгоритм процесса стратегического планирования должен иметь вид, представленный на рис. 1.9.

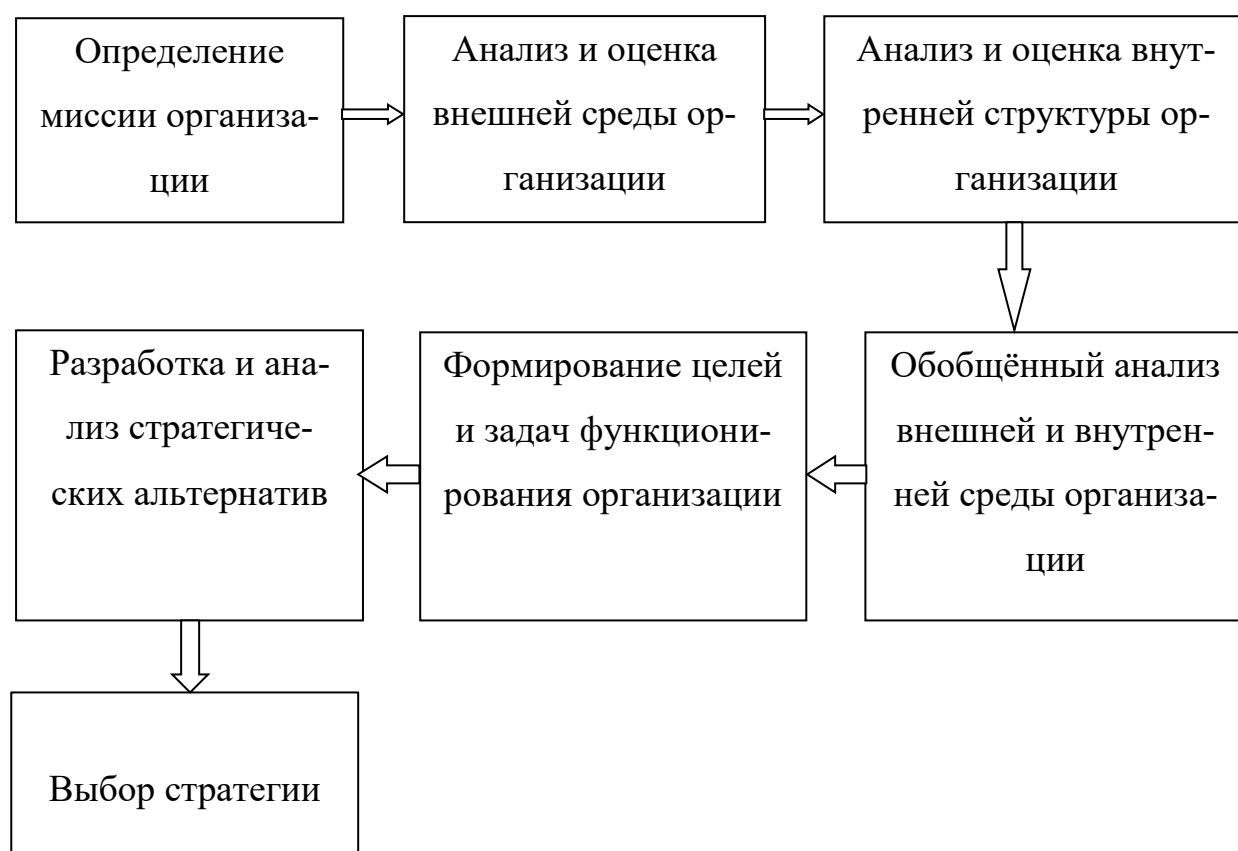


Рисунок 1.9 – Алгоритм процесса стратегического планирования (составлено автором по [5, 10, 21, 63-64, 67, 116-117, 133, 171, 185, 189])

Отметим, что сегодня существует несколько взглядов на технологию стратегического планирования. В некоторых компаниях стратегию разрабатывают руководители организации. В других приглашают группу консультантов, которые формируют стратегию и затем знакомят с ней руководство компании. В данном случае необходимо учесть несколько обстоятельств.

Выбрав определённую стратегическую альтернативу, руководство организации должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель – выбор такой стратегической альтернативы, которая в разы повысит долгосрочную эффективность организации.

1.3 Сравнительный анализ научных подходов к формированию стратегии развития транспортно-экспедиторской компании

Большой вклад в становление и развитие стратегического планирования внесли ряд российских и зарубежных авторов: Ансофф И., Боумен К., Купцов М.М., Ляско В.И., Лапушинская Г.К., Минцберг Г., Портер М., Петров А.Н., Уткин В.А. и др. [5; 10; 80; 102; 117; 124-125; 143-144; 185; 214; 219]. Однако данные авторы не затрагивают вопросы стратегического планирования развития транспортных компаний. В этой связи особо следует отметить труды таких авторов, как: Галабурда В.Г., Замковой А.А., Капустина Н.В., Кожевников Р.А., Кельчевская Н.Р., Карпова Н.П., Левицкая Л.П., Лapidус Б.М., Мачерет Д.А., Макаренков А.В., Подсорин В.А., Постников С.Б., Ротенберг С.А., Строков М.М., Терешина Н.П., и др. [110-111; 157; 168; 118-119; 57; 126; 159; 169; 166; 142; 204; 173-174; 53; 68; 112; 37; 113].

Вопросы экономики транспорта, транспортно-экспедиционной деятельности и логистики рассматривались в трудах таких учёных, как: Астафьев А.В., Аверьянова О.А., Богданова Т.В., Бубнова Г.В., Быков Ю.А., Бельницкий Д.С., Багимов А.В., Вовк А.А., Вовк Ю.А., Галабурда В.Г., Дунаев О.П., Елисеев С.Ю., Ефимова О.В., Куренков П.В., Котляренко А.Ф., Королева Е.А., Кокин А.С., Кузнецов К.Д., Лapidус Б.М., Левин Б.А., Левиков Г.А., Лавров И.М., Мачерет Д.А., Межох З.П., Макаренков А.В., Плужников К.И., Резер С.М., Романова А.Т., Соколов Ю.И., Сечкарев А.А., Сафронова А.А., Синягов С.А., Савенков Д.Л., Сханова С.Э., Терешина Н.П., Шкурина Л.В.,

Юлдашева К.А. и др. [59-61; 81-82; 202; 83-98; 6; 203; 56; 10-13; 73-75; 46; 99; 150; 32-33; 161-165; 34-36; 101; 14; 23; 54]. Однако труды данных авторов посвящены, как правило, вопросам планирования и организации производственного процесса транспортных предприятий.

Исследования вышеуказанных учёных сформировали теоретико-методологическую базу управления транспортными компаниями.

В докторской диссертации А.В. Резер [147] рассмотрена методология управления интегрированными транспортно-логистическими системами.

Диссертационная работа Е.С. Палкиной [131] состоит в разработке и обосновании концепции системно-интегрированного управления, методологии и экономического механизма реализации стратегии роста транспортной организации.

В исследованиях Замкового А.А. [58] приведены концептуальное и эмпирическое обоснование практических направлений стратегического прогнозирования потоков нефтегрузов на участках сети железных дорог.

В работе Строкова М.М. [170] предложено экономическое обоснование бизнес-модели управления транспортной компанией на основе стратегического анализа.

Диссертационная работа Макаренкова А.В. [120] посвящена решению вопросов совершенствования теоретических и методических основ стратегического управления развитием транспортно-экспедиторской компании.

В исследованиях Дружининой О.М. [50] предложена методика выбора клиентом транспортно-экспедиторской компании – оператора мультимодальной перевозки.

В работе Даниленко Д.Н. [44] приведены новые методические подходы к составлению стратегического плана с учётом специфики работы металлургического предприятия.

В исследованиях Тувькина К.Ю. [177] предложен интегрированный подход к формированию стратегии повышения эффективности деятельности

предприятия, направленный на поиск новых конкурентных преимуществ на основе сотрудничества с потребителями, поставщиками, конкурентами.

В диссертационной работе Рогачёвой Ж.С. [148] сделан акцент на формирование реляционной стратегии промышленного предприятия.

В работе Коложвари Ю.Б. [72] предложена авторская модель разработки и выбора оптимального варианта стратегического плана перерабатывающей корпорации, которая позволяет сравнить варианты по критериям качественной привлекательности, эффективности вкладываемого капитала и коэффициента риска.

В исследованиях Фурсова С.В. [191] приведён новый подход к стратегическому управлению через экономико-математическое моделирование с акцентом на расчёт рентабельности как целевого индикатора.

В докторской диссертации Пешковой Г.Ю. [136] предложен методический подход к формированию стратегических планов и программ развития горнопромышленного комплекса местного значения, опирающийся на государственное регулирование и учитывающий отраслевые факторы.

В исследованиях Шестакова А.Б. [194] разработаны оптимизационные модели планирования устойчивого развития промышленного предприятия, в которых целевой функцией является стоимость бизнеса для акционеров (собственников).

Таким образом, очевидно, что вопросами стратегического планирования в разное время занимались многие исследователи. Вместе с тем, в связи с изменениями организационно-правовых, управленческих и экономических условий функционирования ТЭК, видится необходимость нового подхода к выбору стратегических альтернатив эффективного развития компании.

Далее в диссертационном исследовании представлены результаты критического анализа таких моделей как: модель пяти сил конкуренции по М. Портеру (модель М. Портера) и модель ситуационного SWOT-анализа,

которые могут быть использованы для стратегического планирования работы ТЭК.

Согласно модели М. Портера, доля рынка и уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно ТЭК противодействует пяти конкурентным силам [67]:

- 1) соперничеству между продавцами внутри отрасли;
- 2) наличию привлекательных услуг;
- 3) вхождению в морскую отрасль новых конкурентов;
- 4) влиянию поставщиков;
- 5) возможности потребителей диктовать свои условия.

В качестве следующей модели автор предлагает рассмотреть модель ситуационного SWOT-анализа, которая, как правило, применяется при исследованиях внешних и внутренних факторов.

Модель ситуационного SWOT-анализа позволяет оперативно диагностировать перспективы организации по состоянию внутренней среды (сила – S, слабость – W) и внешней среды (возможности – O, угрозы – T). На пересечении состояний внутренней и внешней среды формируются следующие группы ситуаций.

Поле «сила – возможности» SO показывает потенциал организации, её сильные стороны, обеспечивающие ей использование благоприятных внешних возможностей. Таким образом, может строиться стратегия эффективного развития организации.

Поле «слабость – возможности» WO отражает представившиеся внешние возможности, которые способствуют укреплению слабых сторон организации. Таким образом, может строиться стратегия регулирования организации за счёт внутреннего развития при благоприятной внешней обстановке.

Поле «сила – угрозы» ST отражает внешние угрозы, которые могут не лучшим образом повлиять на сильные стороны организации. В данном случае может быть построена стратегия укрепления позиций организации за

счёт предвидения тех или иных событий неблагоприятной внешней обстановки.

Поле «слабость – угрозы» WT предоставляет возможность руководству организации провести оценку необходимости продолжения данного бизнеса при неблагоприятных внутренних и внешних условиях. В данном случае, может быть принята стратегия диверсификации деятельности, стратегия выживания, стратегия смены профиля или ликвидации [171].

Возможности организации состоят в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон.

Угрозы-факторы внешней среды, которые могут привести к трудностям в достижении стратегических целей организации.

Далее автор предлагает рассмотреть такие матричные модели, как портфельная модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ) или модель «доля рынка – рост рынка» и модель «продукт – рынок» Ансоффа И.

Портфельные модели определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него. Первоначальной классической портфельной моделью является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), разработанной в конце 1960-х гг. [185].

Матрица создана для определения направления стратегического развития портфеля организации на перспективу. В матрице могут сопоставляться различные стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) – сегменты рынка, на котором организация имеет или желает получить выход и в котором функционируют стратегические хозяйственные подразделения (СХП) [107].

СХП – это независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются определённым продуктом (или их группой), кругом клиентов и особыми рыночными задачами. Каждое СХП имеет свои цели, рыночные возможности и риски.

В каждый временной период предприятие имеет конкретный набор СХП, который подлежит анализу и оценке в целях его оптимизации.

Стратегическое положение СХП определяется с помощью двухкоординатной матрицы, состоящей из четырёх полей. В приведённой ниже матрице на вертикальной оси отмечаются темпы роста рынка определённого предприятия, а на горизонтальной – его доля на этом рынке. Выбор показателя именно доли рынка объясняется тем, что он в наибольшей степени влияет на уровень рентабельности организации [130].

Матрица «продукт-рынок», или матрица стратегического развития применяется для условий растущего рынка [117]. Данная модель впервые предложена Ансоффом И. под названием «вектор роста».

Далее последовательно рассмотрим стратегии и раскроем условия их применения в современной российской экономике.

Стратегию проникновения на рынок называют также методом «экономии издержек», или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия эффективна для предприятия или его СХП, когда рынок растёт или ещё не насыщен. Стратегия развития рынка направлена на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время.

Стратегия создания новой продукции направлена на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие или его СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. Стратегия диверсификации имеет смысл в тех случаях, когда есть уверенность в перспективах роста бизнеса, который пока отсутствует в портфеле компании. Имеются в виду высокопоставленные отрасли, для достижения успеха в которых необходимы компетенции, которыми как раз и обладает компания.

Рассмотренные матричные модели, а именно портфельная модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ) или модель «доля рынка – рост рынка» и модель «продукт – рынок» Ансоффа И., могут быть использованы для

проведения дополнительных исследований, которые носят уточняющий характер, поэтому не являются ключевыми. На основании изложенного выше, в данном научном исследовании будут применены модели Портера М. и ситуационного SWOT-анализа. Также отметим, что разнообразие методов стратегического планирования, применяемых на разных его этапах, требует обеспечения совместимости результатов, получаемых с их помощью, и разработки единой процедуры проведения стратегического планирования.

Обобщая сказанное выше, в данном научном исследовании (рис. 1.10) предлагается следующая концептуальная схема выбора стратегических альтернатив развития ТЭК на основе принципов стратегического планирования, с учётом тенденций развития деловых партнёров, требований потребителей услуг и возможностей ТЭК.



Рисунок 1.10 – Концептуальная схема выбора альтернатив развития ТЭК на принципах стратегического планирования (составлено автором)

Отличительная особенность предложенной схемы, представленной на рис. 1.10, 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.).

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.

Выводы по главе 1

1. Исследование исторических и организационных аспектов развития транспортно-экспедиторских компаний позволило сделать вывод, что с каждым годом возрастает роль экспедитора в транспортном процессе. Установлено, что грамотное планирование работы транспортно-экспедиторских компаний является не только залогом их победы в конкурентной борьбе (которая резко усилилась под воздействием внешней среды), но и одним из факторов эффективного функционирования ж/д транспорта и других участников логистической цепочки доставки грузов.

2. Выполнен анализ сущности, алгоритма процесса стратегического планирования, а также эволюционных этапов развития ТЭК и современных условий ведения бизнеса. Выявлены активное стремление России к переходу на новый уровень экономического развития (цифровизация экономики и логистики), трансформация требований потребителей услуг и внешней деловой среды, что доказывает необходимость применения новых подходов в стратегическом планировании организации работы транспортно-экспедиторской компании.

3. На основе проведённого сравнительного анализа различных моделей, применяемых в теории стратегического планирования сегодня, определён инструментарий, использование которого обеспечит определение условий ведения бизнеса в конкретный момент времени с учётом специфики оказываемых услуг: модель М. Портера (исследование влияния воздействия на компанию пяти сил) и модель ситуационного SWOT-анализа (при исследованиях внешних и внутренних факторов для анализа состояния организации).

4. Предложена концептуальная схема выбора альтернатив развития ТЭК, основанная на принципах стратегического планирования. Обоснована необходимость включения дополнительного принципа, делающего акцент на развитии компании с учётом потребностей клиентов и стратегий развития деловых партнёров.

5. Новые экономические условия функционирования транспортно-экспедиторской компании (переход к цифровой экономике, логистике и др.), акцент на обслуживание клиентов по принципу «единого окна» актуализируют необходимость разработки методического инструментария по выбору альтернатив развития ТЭК на принципах стратегического планирования, учитывающих возможности компании, потребности и тенденции развития внешней деловой среды.

ГЛАВА 2. ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ «ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ» ТРАНСПОРТНО- ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ

2.1. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность транспортно-экспедиторских компаний, функционирующих в Новороссийском транспортном узле

Анализ внешней среды является одним из этапов стратегического планирования ТЭК.

В данной работе анализ внешней среды будет проводиться путём применения модели пяти сил конкуренции М. Портера. Это связано с тем, что стратегия ТЭК должна формулироваться на основе полного понимания правил конкурентной борьбы. В транспортно-экспедиционной отрасли, как в любой другой, правила конкуренции заключаются в пяти движущих конкурентных силах. Методика М. Портера позволяет определить наиболее значимые ключевые силы для разработки стратегии. Рассмотрим последовательно содержание воздействия всех пяти сил на ТЭК [144].

Потенциальные конкуренты ТЭК: основными конкурентами одной транспортно-экспедиторской компании являются другие транспортно-экспедиторские компании. Автор отмечает, что конкурирующие ТЭК также занимаются таможенным оформлением и выполняют основной комплекс услуг в сфере контейнерных перевозок. У большинства ТЭК имеются в собственности склады временного хранения, складские помещения, терминалы, железнодорожный и автомобильный транспорт, перегрузочная техника, наличие собственных подъездных путей.

Автор данного научного исследования предлагает рассмотреть ряд компаний, функционирующих в Новороссийском транспортном узле, оказывающих на рынке полностью совпадающий спектр услуг (конкуренты, представляющие прямую угрозу для компании) и ряд компаний, оказывающих

отличающийся спектр транспортно-экспедиторских услуг (конкуренты, косвенно влияющие на развитие компании), что позволит проанализировать рынок с точки зрения значимости конкурентов.

В приложении А приведены рыночные доли компаний, оказывающие полностью совпадающие и отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в Новороссийском транспортном узле за период 2013-2017 гг. (Составлено по [237], а также на основе анализа конкурентной среды отдела маркетинга компании ООО «Рускон»).

В основной перечень оказываемых данными компаниями транспортно-экспедиторских услуг входит:

- международные контейнерные и мультимодальные перевозки грузов;
- таможенное оформление экспортно-импортных грузов;
- доставка груза по России любым видом транспорта;
- страхование грузов;
- консалтинг;
- услуги по сертификации;
- складская логистика.

Отметим, что для анализа рыночной ситуации необходимо рассчитать и проанализировать следующие показатели: индекс концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, показатель интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей.

Перечисленные выше показатели широко распространены в работах многих авторов. Например, Иванова М.Б., в своей работе [60] говорит о том, что показатели степени монополизации представляют собой совокупность оценочных показателей, отражающих монопольную власть компаний в отрасли. Чем более монополизирован рынок, тем сложнее завоевать и сохранить на нем определённые позиции по продажам для новых компаний. С точки зрения данного автора, чем выше степень монополизации рынка, тем он менее привлекателен для компаний, только начавших работу в данном

бизнесе и имеет большую привлекательность для компаний с большой, развивающейся долей рынка.

1) Для определения степени монополизации рынка и силы конкурентной борьбы используется индекс концентрации [158], который рассчитывается по формуле 2.1.

$$CR_n = \sum_1^n Q_i, \quad (2.1)$$

где CR_n – индекс концентрации для n хозяйствующих субъектов, имеющих наибольшую долю рынка;

Q_i – рыночная доля данного субъекта с номером i в общем объёме реализованной продукции конкретного рынка, %.

В случае если $CR_n < 45\%$, следует считать, что рынок неконцентрированный, т.е. нет компаний, обладающих значительной монопольной рыночной властью, если $45\% < CR_n < 70\%$, рынок считается умеренно концентрированным. Если же $CR_n \geq 70\%$, то данный рынок транспортных услуг считается высококонцентрированным и, поэтому, требует особого внимания со стороны антимонопольных органов.

2) Широко распространённым показателем является индекс Херфиндаля-Хиршмана [125], который рассчитывается по формуле 2.2 как сумма квадратов рыночных долей компаний, присутствующих на рынке.

$$HH_M = \sum_1^n Q_i^2, \quad (2.2)$$

Где HH_M – индекс Херфиндаля-Хиршмана;

Q_i^2 – квадрат рыночной доли данного субъекта с номером i в общем объёме реализованной продукции конкретного рынка, %.

Данный показатель можно также рассматривать как индекс концентрации, однако он характеризует не долю рынка, контролируруемую несколькими крупнейшими компаниями, а распределение «рыночной власти» между всеми субъектами данного рынка.

Рынок считается низко концентрированным при значении индекса HH_M менее 1000. Если $1000 < HH_M < 1800$ – рынок считается умеренно концен-

трированным, однако уровень выше 1400 может потребовать дополнительной проверки. Если же $HHI > 1800$ – рынок высококонцентрированный.

3) Показатель интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей [149]. Данный показатель основан на положении о том, что наибольшая конкурентная активность существует при приблизительно равных долях конкурирующих компаний. Интенсивность конкуренции рассчитывается по формуле 2.3.

$$U_d = 1 - n \sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (D_i - 1/n)^2}, \quad (2.3)$$

где U_d – показатель интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей;

D_i – доля i -го конкурента на рынке, доли единицы;

n – количество конкурирующих предприятий на данном рынке.

Сила конкурентной борьбы максимальна, если показатель интенсивности конкуренции U_d равен 1.

Среди компаний, приведённых в приложении А за 2016 и 2017 гг., лидерами выступают ООО «Русмарин-Форвардинг», ООО «Рускон», ООО «Новотранс Капитал», ООО «Компания НОВОТЭК плюс». Четырёхдольный индекс концентрации на рынке аналогичных транспортно-экспедиторских услуг в 2016 г. равен 62,13 %, в 2017 г. равен 63,60 % (приложение Б). Таким образом, можно сделать вывод, что в 2016-2017 гг. рынок считается умеренно концентрированным и не требует особого внимания со стороны антимонопольных органов.

В результате расчёта индекса Херфиндаля-Хиршмана, суммы квадратов рыночных долей всех компаний, оказывающих аналогичные услуги в 2016 и 2017 гг., следует отметить умеренную степень монополизации рынка, т.к. индекс Херфиндаля-Хиршмана принял значение 1373,91 и 1394,37 соответственно.

При расчёте показателя интенсивности конкуренции по соотношению

рыночных долей можно сделать вывод о том, что сила конкурентной борьбы среди компаний, оказывающих аналогичные услуги в 2016 и 2017 гг., выше среднего уровня, т.к. $U_d = 0,6856$ и $U_d = 0,6608$.

Из приложения А видно, что у большинства компаний наблюдается существенный рост рыночных долей. Такое повышение связано с тем, что компании заключили договора с рядом крупных клиентов на оказание таможенных и транспортно-экспедиторских услуг. Произошло снижение рыночной доли ООО «НПП КОНТАКТ» на 0,86 %. Данное снижение связано с тем, что в 2017 г. ООО «НПП КОНТАКТ» сделало больший упор на основную специализацию компании – таможенное оформление грузов.

В результате уменьшения объёма обрабатываемых импортных грузов произошло незначительное снижение на 0,76 % и 0,62 % соответственно рыночных долей компаний ООО «Бридж Лоджистикс» и ООО «GNS».

Также автор данного научного исследования предлагает проанализировать рыночную ситуацию компаний, оказывающих отличающийся спектр услуг в Новороссийском транспортном узле: конкуренты, косвенно влияющие на развитие компании (составлено по [237], а также на основе анализа конкурентной среды отделом маркетинга компании ООО «Рускон»). Компании, оказывающие данный спектр услуг, приведены в приложении А.

Рынок приведённых компаний-конкурентов можно разделить на группы, в зависимости от спектра оказываемых транспортно-экспедиторских услуг.

Автор данной работы отмечает, что такие компании как ООО «Далк», ООО «Рускон», ООО «НПП КОНТАКТ», ООО «Новотранс Капитал», ООО «GNS», ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Компания НОВОТЭК плюс» и ООО «Бридж Лоджистикс» оказывают полностью совпадающий спектр услуг, который был приведён выше [225, 246-250, 265].

Основная специализация компании ООО «Южный берег» – международные контейнерные и мультимодальные перевозки экспортных грузов,

услуги по таможенному оформлению экспортных грузов, в чем отличие от вышеизложенных конкурентов, осуществляющих экспортно-импортные перевозки грузов. Также данная компания осуществляет доставку груза по России любым видом транспорта, предоставляет услуги по страхованию груза, складской логистике, консалтингу и услуги по сертификации [251].

Такая компания, как ООО «Курсив» оказывает услуги по экспедированию судовых партий, контейнерных грузов и паромов, импортируемых через Новороссийский транспортный узел. Следует отметить, что основная специализация компании ООО «Курсив» – это экспедирование скоропортящихся товаров. Также в перечень оказываемых услуг входит осуществление международных контейнерных перевозок, услуги по таможенному оформлению импортных грузов, услуги складской логистики, доставка груза по России автомобильным транспортом [252].

Компания ООО «Инэкса» осуществляет международные морские контейнерные перевозки экспортно-импортных грузов, железнодорожные, автомобильные, смешанные перевозки контейнерных грузов, также данная компания оказывает услуги по таможенному оформлению экспортно-импортных грузов и услуги складской логистики [253].

Компания ООО «Ренус Интермодал Системс» профессионально организует транспортировку негабаритных грузов в Новороссийском транспортном узле. Большое внимание в рамках оказания такого вида услуг компания уделяет наземной транспортировке и погрузочно-разгрузочным работам. Штат высококвалифицированных специалистов компании в области негабаритных перевозок способен обеспечить получение всех необходимых разрешительных и сопроводительных документов, которые согласовываются с местными (территориальными) государственными органами и иными структурами [254].

Среди приведённых выше компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в Новороссийском транспорт-

ном узле, лидерами выступают ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Рускон», ООО «Новотранс Капитал», ООО «Далк», ООО «Компания НОВОТЭК плюс» и ООО «Ренус Интермодал Системс». Шестидольный индекс концентрации на рынке транспортно-экспедиторских услуг разного характера в 2016 г. равен 69,64 %, в 2017 г. равен 69,04 %. В этом случае рынок считается умеренно концентрированным и не требует особого внимания со стороны антимонопольных органов.

В результате расчёта индекса Херфиндаля-Хиршмана, суммы квадратов рыночных долей всех компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в 2016 и 2017 гг., очевидна умеренная степень монополизации рынка, т.к. индекс Херфиндаля-Хиршмана принял значение 1030,16 и 1014,17 соответственно.

При расчёте показателя интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей, можно сделать вывод о том, что сила конкурентной борьбы среди компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в 2016 и 2017 гг. выше среднего уровня, т.к. $U_d = 0,5212$ и $U_d = 0,5212$.

Из приложения А видно, что из представленных компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги, снижение доли рынка наблюдается у ООО «НПП КОНТАКТ», ООО «Русмарин-Форвардинг», ООО «Бридж Лоджистикс», ООО «Ренус Интермодал Системс».

Базируясь на результатах исследования структуры рынка транспортно-экспедиторских услуг в Новороссийском транспортном узле, можно сделать следующие выводы:

– анализ индекса концентрации показал, что оба исследуемых рынка являются умеренно концентрированными и не требуют особого внимания со стороны антимонопольных органов;

– рынок компаний, оказывающих полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги, является наиболее монополизированным;

– сила конкурентной борьбы выше среднего уровня как у компаний, оказывающих на рынке полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги, так и у компаний, оказывающих несколько отличающийся спектр транспортно-экспедиторских услуг в Новороссийском транспортном узле.

Показатели степени монополизации и силы конкурентной борьбы на рынке транспортно-экспедиторских услуг в Новороссийском транспортном узле за 2013-2017 гг. приведены в приложении Б.

Для повышения уровня или удержания своих позиций компаниям необходимо расширять перечень оказываемых транспортно-экспедиторских услуг, расширять основные фонды, проводить соответствующие рекламные кампании, грамотно, на основании проведённых исследований, формулировать цели компании и т.д., таким образом привлекать новых грузовладельцев (клиентов). Данные действия значительно снизят угрозы со стороны пришедших на рынок новых игроков.

Конкурентные транспортно-экспедиторские компании могут предложить клиентам комплексные транспортно-логистические решения по доставке груза «от двери до двери», по единой «сквозной» тарифной ставке, так называемая услуга интегрированной логистики. Данная услуга предоставляется по принципу «все включено» с использованием собственных активов транспортно-экспедиторских компаний (ж/д платформ, терминалов, перегрузочной техники, автопарка, складов), а также услуг компаний-агентов, морских линий и т.д.

Такая услуга, как доставка груза «от двери до двери», по единой «сквозной» тарифной ставке или услуга интегрированной логистики пользуется большим спросом, т.к. является удобной для клиента (транспортно-экспедиторская компания берет на себя обязательство обеспечить конечный

результат), имеет единую ставку и обладает надёжностью, так как транспортно-экспедиторская компания располагает собственными активами на всех ключевых этапах доставки. В то же время данная услуга подразумевает более высокую степень ответственности ТЭК перед клиентами и более комплексный характер организации транспортно-экспедиционного обслуживания по сравнению с традиционными транспортными услугами.

Препятствиями на пути подобного рода услуг или услуг-субститутов могут стать:

- проведение ценовой конкуренции;
- рекламные атаки на потребителей транспортно-экспедиторских услуг.

Вхождение в отрасль новых конкурентов. На сформировавшемся рынке транспортно-экспедиторских услуг работают компании, которые создали свою клиентскую базу, определённую схему работы, заключили ряд договоров на предоставление услуг по перевозке груза с крупными грузоотправителями как в России, так и за рубежом. Новой ТЭК будет довольно сложно найти свою нишу в сфере ТЭБ. Сложность заключается в высокой капиталоемкости бизнеса, требуются большие временные и денежные затраты на приобретение стратегических активов.

Вследствие высоких входных барьеров, связанных с большим объёмом инвестиций в основные фонды и развитие инфраструктуры, значительных угроз со стороны пришедших на рынок новых игроков минимально.

Сила воздействия поставщиков определяется наличием основных фондов в виде собственного автопарка, перегрузочной техники, складов, а также наличием базы компаний-перевозчиков. Сильные поставщики имеют возможность повышать цены на свои транспортно-экспедиторские услуги.

Сила воздействия покупателей. Грузовладельцы (клиенты) являются так называемыми покупателями предлагаемых компаниями транспортно-экспедиторских услуг.

Ниже автор данного научного исследования в таблице 2.1 приводит основных наиболее крупных грузовладельцев (клиентов), работающих на транспортно-экспедиторском рынке в порту Новороссийск, выступающим лидером по объёму грузооборота (составлено автором на основании изучения материалов транспортно-экспедиторских компаний [246-265, 266-267]).

Из приведённой далее таблицы видно, что грузовладельцы (клиенты) предоставляют грузы различного характера для перевозки из Турции, Китая, Кореи, Индии, Израиля, США, Германии и др. Данные грузовладельцы (клиенты) имеют достаточно высокое положение на рынке транспортно-экспедиторских услуг.

Таблица 2.1 – Грузовладельцы, работающие на транспортно-экспедиторском рынке в новороссийском транспортном узле

Грузовладелец (клиент)	Название перевозимого груза	Импорт-поставки	Количество обработанных контейнеров в год
ООО «ВЕКО»	Бытовая техника	Турция	1284
ООО «ПепсиКо Холдингс»	Концентрат сока в бочках	Израиль, Испания, Китай и др.	1200
ООО «Элкон»	Бетонные заводы, бетононасосы и др. оборудование	Турция	756
ООО «Агромастер Трейд»	Минеральные удобрения	Китай, Европа (Германия)	600
ООО «Казань Шинторг»	Шины на различные виды автомобилей	Корея, Китай	600

Компания ООО «ВЕКО» [268] предоставляет для перевозки из Турции бытовую технику. Представительство компании ВЕКО было открыто в Москве в 1999 г. В октябре 2006 г. открылся собственный завод в городе

Киржач Владимирской области и запущено производство. В настоящее время компания ООО «ВЕКО» занимает шестое место среди производителей бытовой техники в России.

Компания ООО «ПепсиКо Холдингс» [269] предоставляет для перевозки концентрат сока в бочках из Израиля, Испании, Китая и др. ООО «ПепсиКо Холдингс» является лидером сокового рынка в России. Сегодня компания PepsiCo занимает ведущие позиции в сегментах газированных, негазированных и энергетических напитков, является мировым лидером на рынке продуктов питания. PepsiCo является крупнейшим в России промышленным переработчиком картофеля и одним из крупнейших переработчиков сырого молока. Компания инвестирует значительные средства в реализацию программ, направленных на повышение эффективности деятельности поставщиков картофеля и молока, улучшение качества и обеспечение роста поставок сырья.

Компания ООО «Элкон» [270] предоставляет транспортно-экспедиторским компаниям для перевозки бетонные заводы, бетононасосы и другое оборудование из Турции. Компания ООО «Элкон» поставила и установила на территории России в общей сложности более 500 бетонных заводов. На сегодняшний день компания ООО «Элкон» владеет четырьмя современными фабриками. Благодаря этому она не только стала самым крупным турецким производителем, но и сумела занять своё достойное положение среди крупнейших европейских производителей бетонных заводов.

Компания ООО «Агромастер Трейд» [271] предоставляет для перевозки минеральные удобрения из Китая и Европы. Компания ООО «Агромастер Трейд» была создана в 2002 году и заняла лидирующие позиции в области агрохимии. В 2011 г., впервые в России, группой компаний «Агромастер Трейд» построен суперсовременный завод с европейским оборудованием и технологиями, полностью соответствующими мировым стандартам производства фертигаторов и листовых удобрений.

Компания ООО «Казань Шинторг» [272] предоставляет для перевозки шины на различные виды автомобилей из Кореи и Китая. Компания ООО «Казань Шинторг» – одна из лидирующих шинных компаний, работающая на рынке с 2002 г.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что с работающими ТЭК сотрудничают грузовладельцы самого разнообразного профиля. Компании стараются предлагать доступные цены и оказывать транспортно-экспедиторские услуги более высокого качества, что заставляет клиентов останавливать свой выбор на лучшей, с их точки зрения, транспортно-экспедиторской компании.

Анализ внутренней среды является одним из этапов стратегического планирования работы ТЭК.

Для того чтобы оценить внутреннюю среду ТЭК, необходимо проанализировать трудовые ресурсы компании, финансы и другие немаловажные составляющие.

Анализируя трудовые ресурсы компании, следует начать с имеющихся отделов. В зависимости от величины ТЭК имеется разное количество отделов. В крупных компаниях имеется полный штат отделов, так как компании оказывают полный комплекс услуг, таких как морское агентирование, портовое экспедирование, таможенное оформление, авто и ж/д доставка, складское оперирование.

Что касается образования, то для каждого сотрудника есть определённые критерии, которые устанавливает руководитель той или иной транспортно-экспедиторской компании. Например, у декларанта должно быть высшее образование и сертификат о том, что он прошёл обучение и через каждые два года проходит дополнительную аттестацию для продолжения работы; экспедиторы должны иметь высшее техническое образование; менеджеры по продажам транспортных услуг должны иметь высшее экономическое или техническое образование, также должны свободно владеть английским языком.

Для осуществления нормальной хозяйственной деятельности предпри-

ятия морского транспорта располагают необходимыми основными фондами. Анализ основных фондов имеет большое значение при стратегическом планировании работы транспортно-экспедиторской компании. Увеличение численности основных фондов и их рациональное использование играет значительную роль для эффективной работы ТЭК.

Далее автор в таблице 2.2 приводит SWOT-анализ транспортно-экспедиторской компании на основе проведённого анализа внешней и внутренней среды и на основании изучения материалов транспортно-экспедиторских компаний (составлен автором на основании изучения материалов транспортно-экспедиторских компаний ООО «Рускон», ООО «Компания НОВОТЭК плюс», ООО «Бридж Лоджистикс», ООО «НПП Контакт», совокупная рыночная доля которых в Новороссийском транспортном узле составляет около 40 %). Также отметим, что три из четырёх респондентов имеют филиалы в других портах, информация по которым также учитывалась при составлении матрицы.

SWOT-анализ составлен на примере Новороссийского транспортного узла. За основу берётся порт Новороссийск, так как данный порт является лидером на российском рынке по объёму грузооборота, имеет огромную территорию, располагает первоклассным оборудованием и высокой принимающей способностью [233].

Анализ сильных и слабых сторон также характеризует сложившиеся в компании управленческие отношения, под которыми в рамках данного научного исследования понимаются отношения, возникающие в процессе выбора направлений развития ТЭК. В данном случае речь идёт о взаимодействии менеджеров высшего и среднего звена в направлении обеспечения процесса формирования планов развития компании. Исследования выявили проблему недостаточно чёткой системы действий и определения лиц, ответственных за выбор стратегических альтернатив развития компании.

Таблица 2.2 – SWOT-анализ ТЭК, функционирующей в Новороссий-

ском транспортном узле (составлен автором на основании изучения материалов ТЭК ООО «Рускон», ООО «Компания НОВОТЭК плюс», ООО «Бридж Лоджистикс», ООО «НПП Контакт»).

Сильные стороны транспортно-экспедиторской-компании	Слабые стороны транспортно-экспедиторской-компании
<ul style="list-style-type: none"> - лидерство на рынке за счёт клиентоориентированности компании, гибкость в отношениях с Заказчиками, весомое место транспортно-экспедиторской компании на рынке транспортных услуг; - использование инновационных технологий и оборудования; - команда высококвалифицированных специалистов; - широкий спектр оказания услуг; - доставка груза «от двери до двери»; - программа консолидации импортных грузов для получателей, работающих с несколькими поставщиками; - высокое качество оказания услуг и уровень сервиса; - наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации; - надёжная система контроля качества предоставляемых услуг; - использование материальных и моральных стимулов для повышения производительности труда; - обеспечение более высокого уровня заработной платы по сравнению с другими ТЭК. 	<ul style="list-style-type: none"> - компания занимает ограниченную долю рынка транспортно-экспедиторских услуг; - недостаточная реклама для продвижения услуг компании; - недостаток финансовых средств для осуществления финансирования необходимых стратегических инициатив; - непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности; - недостаток оборудования, контейнеровозов, перегрузочной техники; - высокий коэффициент износа основного оборудования; - слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов на организацию перевозки; - фрагментарный подход (отсутствие комплексного подхода) к составлению стратегических планов; - акцент на оперативное планирование, базирующийся, как правило, на интуиции топ менеджеров; - отсутствие инструментария стратегического планирования, адаптированного для потребностей ТЭК.
Возможности транспортно-экспедиторской-компании	Угрозы транспортно-экспедиторской-компании
<ul style="list-style-type: none"> - привлечение новых грузопотоков; - увеличение пропускной способности железнодорожных подъездных путей; - увеличение количества фирм- 	<ul style="list-style-type: none"> - укрепление позиций существующих конкурентов на рынке; - угроза появления новых конкурентов на рынке транспортных услуг; - переход заказчиков (клиентов) к

собственников вагонов, железнодорожных платформ, собственников автотранспорта и т.д., сотрудничающих с ТЭК, что обеспечит рост заказов; - открытие дополнительно филиала.	другим ТЭК; - экономический кризис.
--	--

На основании проведённых исследований приходим к следующему заключению. Во-первых, ТЭК работают в сложных конкурентных условиях. Во-вторых, необходимо использовать возможности внешней среды, что позволит разработать стратегию эффективного развития компании. Например, интересным представляется дальнейшее развитие направления «партнёрские отношения с собственниками вагонов, железнодорожных платформ, автомобильного транспорта и т.д.». В-третьих, следует сделать акцент на устранение слабых сторон, в первую очередь таких как «фрагментарный подход», «оперативное планирование» и отсутствие инструментария стратегического планирования, адаптированного для потребностей ТЭК. Таким образом, считаем, что есть необходимость разработки концептуального подхода к планированию направления развития предприятия, ориентированного на реализацию принципов стратегического планирования.

2.2. Оценка конкурентной среды транспортно-экспедиторских компаний, функционирующих в транспортных узлах Санкт-Петербурга и Восточный-Находка

Автор данного научного исследования предлагает рассмотреть ряд компаний, функционирующих в транспортном узле Санкт-Петербурга и Восточный-Находка, оказывающих на рынке полностью совпадающий спектр услуг (конкуренты, представляющие прямую угрозу для компании) и ряд компаний, оказывающих отличающийся спектр транспортно-экспедиторских услуг (конкуренты, косвенно влияющие на развитие компании), что позволит

проанализировать рынок с точки зрения значимости конкурентов.

В приложениях В, Д приведены рыночные доли компаний, оказывающие полностью совпадающие и отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в транспортных узлах Санкт-Петербурга и Восточный-Находка за период 2013-2017 гг. (составлено по [237], а также на основе анализа конкурентной среды отделом маркетинга компании ООО «Рускон»).

В основной перечень оказываемых данными компаниями транспортно-экспедиторских услуг входит: международные контейнерные и мультимодальные перевозки грузов; таможенное оформление экспортно-импортных грузов; доставка груза по России любым видом транспорта; страхование грузов; консалтинг; услуги по сертификации; складская логистика.

Отметим, что лидерами выступают ООО «Русмарин-Форвардинг», ООО «Рускон», ООО «ТЭК Порта». Трёхдольной индекс концентрации на рынке аналогичных транспортно-экспедиторских услуг в 2016 г. равен 58,33 %, в 2017 г. равен 60,05 %. Таким образом, можно сделать вывод, что в 2016-2017 гг. рынок считается умеренно концентрированным и не требует особого внимания со стороны антимонопольных органов.

В результате расчёта индекса Херфиндаля-Хиршмана, суммы квадратов рыночных долей всех компаний, оказывающих аналогичные услуги в 2016 и 2017 гг., автор отметил умеренную степень монополизации рынка, т.к. индекс Херфиндаля-Хиршмана принял значение 1723,13 и 1761,39 соответственно.

При расчёте показателя интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей можно сделать вывод о том, что сила конкурентной борьбы среди компаний, оказывающих аналогичные услуги в 2016 и 2017 гг. выше среднего уровня, т.к. $U_d = 0,8149$ и $U_d = 0,9596$.

Из приложения В видно, что у большинства компаний наблюдается существенный рост рыночных долей. Такое повышение связано с тем, что компании заключили договоры с рядом крупных клиентов на оказание тамо-

женных и транспортно-экспедиторских услуг, что в значительной степени увеличило объём обрабатываемых импортных грузов. Произошло снижение рыночной доли ООО «Ренус Интермодал Системс» на 2,67 % и снижение рыночной доли ООО «Рускон» на 0,34 %. Данное снижение произошло в результате уменьшения объёма обрабатываемых импортных и экспортных грузов.

Далее в работе проанализирована рыночная ситуация компаний, оказывающих отличающийся спектр услуг в транспортном узле Санкт-Петербурга: конкуренты, косвенно влияющие на развитие компании. (Составлено по [75], а также на основе анализа конкурентной среды отделом маркетинга компании ООО «Рускон»). Компании, охватывающие данный сегмент, приведены в приложении В.

Такие компании, как ООО «Далк», ООО «Рускон», ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Ренус Интермодал Системс», ООО «ТЭК Порты», ООО «ТЭК Авелана Логистик», оказывают полностью совпадающий спектр услуг, который был приведён выше [246-247,250,255-256].

Такие компании, как ООО «ТЭК Альянс» и ООО «ТЭК Посейдон», не имеют таможенной лицензии и для оказания клиентам услуг по таможенному оформлению привлекают сторонние компании, чем отличаются от представленных выше компаний [257-258].

Компания ЗАО «М&М» предоставляет полный комплекс транспортно-экспедиторских услуг, как и большинство представленных компаний. В спектр услуг входят экспортно-импортные перевозки сборных грузов, международные контейнерные и мультимодальные перевозки экспортно-импортных грузов, таможенное оформление экспортно-импортных грузов, страхование грузов, доставка по России любым видом транспорта, услуги складской логистики. Также автор данного научного исследования отмечает, что компания ЗАО «М&М» осуществляет перевозку предметов искусства (картин, скульптур и т.д.) в Италию, Испанию и др. страны, перевозку опас-

ных грузов (ADR), чем отличается от своих предшественников [259].

Автор данной работы отмечает, что среди компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в транспортном узле Санкт-Петербург, лидерами выступают ЗАО «М&М», ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Ренус Интермодал Системс», ООО «Далк» и ООО «ТЭК Порта». Пятидольный индекс концентрации на рынке транспортно-экспедиторских услуг разного характера в 2016 г. равен 66,80 %, в 2017 г. равен 68,83 %. В этом случае рынок считается умеренно концентрированным и не требует особого внимания со стороны антимонопольных органов.

В результате расчёта индекса Херфиндаля-Хиршмана, суммы квадратов рыночных долей всех компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в 2016 и 2017 гг., стоит отметить умеренную степень монополизации рынка, т.к. индекс Херфиндаля-Хиршмана принял значение 1191,86 и 1205,94 соответственно.

При расчёте показателя интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей можно сделать вывод о том, что сила конкурентной борьбы среди компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в 2016 и 2017 гг. выше среднего уровня, т.к. $U_d = 0,7275$ и $U_d = 0,7071$.

Из приложения В видно, что из представленных компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги, снижение доли рынка наблюдается у ООО «Рускон» на 1,45 %, ООО «ТЭК Альянс» на 0,06 % и ООО «ТЭК Посейдон» на 0,58 %. Снижение долей рынка у ООО «Рускон» произошло в результате снижения объёма импортных грузов. Доли рынка компаний ООО «ТЭК Альянс» и ООО «ТЭК Посейдон» снизились в результате снижения интереса клиентов к компаниям, не готовым оказать полный комплекс услуг своими силами. Данные компании не имеют таможенной лицензии и для оказания клиентам услуг по таможенному оформлению привлекают сторонние компании, что не устраивает большинство кли-

ентов.

Проведённое выше исследование структуры рынка транспортно-экспедиторских услуг в транспортном узле Санкт-Петербурга позволило сделать следующие выводы:

– анализ индекса концентрации показал, что оба исследуемых рынка являются умеренно концентрированными и не требующих особого внимания со стороны антимонопольных органов;

– рынок компаний, оказывающих полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги, является наиболее монополизированным;

– сила конкурентной борьбы выше среднего уровня как у компаний, оказывающих на рынке полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги, так и у компаний, оказывающих несколько отличающийся спектр транспортно-экспедиторских услуг в транспортном узле Санкт-Петербурга.

Показатели степени монополизации и силы конкурентной борьбы рынка ТЭУ в транспортном узле Санкт-Петербурга за 2013-2017 гг. приведены в приложении Г.

Далее в приложении Д приводятся рыночные доли наиболее крупных компаний на рынке, оказывающих полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги в транспортном узле «Восточный-Находка»: конкуренты, представляющие прямую угрозу для компании (составлено по [237], а также на основе анализа конкурентной среды отделом маркетинга компании ООО «Рускон»).

В основной перечень оказываемых данными компаниями транспортно-экспедиторских услуг входит: международные контейнерные и мультимодальные перевозки грузов; таможенное оформление экспортно-импортных грузов; доставка груза по России любым видом транспорта; страхование грузов; консалтинг; услуги по сертификации; складская логистика.

Лидерами выступают ООО «Русмарин-Форвардинг», ООО «Бридж

Лоджистикс», ТЭК «Азиатско-Тихоокеанский Транспортный Сервис». Трёх-дольный индекс концентрации на рынке аналогичных транспортно-экспедиторских услуг в 2016 г. равен 52,79 %, в 2017 г. равен 52,96 %. Таким образом, можно сделать вывод, что в 2016-2017 гг. рынок считается умеренно концентрированным и не требует особого внимания со стороны антимонопольных органов.

В результате расчёта индекса Херфиндаля-Хиршмана, суммы квадратов рыночных долей всех компаний, оказывающих аналогичные услуги в 2016 и 2017 гг., автор отмечает умеренную степень монополизации рынка, т.к. индекс Херфиндаля-Хиршмана принял значение 1675,07 и 1676,30.

При расчёте показателя интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей можно сделать вывод о том, что сила конкурентной борьбы среди компаний, оказывающих аналогичные услуги в 2016 и 2017 гг. выше среднего уровня, т.к. $U_d = 0,9256$ и $U_d = 0,9214$.

Из приложения Д видно, что у компаний ООО «Русмарин-Форвардинг», ТЭК «Азиатско-Тихоокеанский Транспортный Сервис» и ООО «ТЕСКО-ДВ» наблюдается рост рыночных долей. Такое повышение связано с тем, что у данных компаний наблюдается увеличение объёма обрабатываемых импортных и экспортных грузов. Компании участвует в отраслевых выставках, работают по тендерным проектам, тесно взаимодействуют с отечественными и зарубежными партнёрами. Произошло незначительное снижение рыночных долей в 2017 году относительно 2016 года у таких компаний, как ООО «Далк» на 0,11 %, ООО «Рускон» на 0,09 % и ООО «Бридж Лоджистикс» на 0,01 %.

Далее представлены результаты анализа рыночной ситуации компаний с отличающимся спектром услуг в транспортном узле «Восточный-Находка»: конкуренты, косвенно влияющие на развитие компании (составлено по [237], а также на основе анализа конкурентной среды отделом маркетинга компании ООО «Рускон»). Компании, оказывающие данный спектр услуг, приве-

дены в приложении Д.

Необходимо отметить, что такие компании, как ООО «Далк», ООО «Рускон», ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Бридж Лоджистикс», ТЭК «Азиатско-Тихоокеанский Транспортный Сервис» и ООО «ТЕСКО-ДВ», оказывают полностью совпадающий спектр услуг, который был приведён выше [246-247,250,260-261]. Ниже представлены компании, оказывающие отличающийся спектр услуг.

Такая компания, как ООО «Профит Сервис», осуществляет свою деятельность только в сфере таможенного оформления, чем отличается от вышеуказанных компаний. В порту Восточный компания оказывает полный комплекс услуг по таможенному оформлению импортных и экспортных грузов [262].

ООО «Восточная стивидорная компания» специализируется на перевалке контейнеров, также осуществляет перевалку генеральных грузов и грузов Ро-Ро. ООО «Восточная стивидорная компания» обеспечивает весь спектр транспортно-экспедиторских и агентских услуг на территории Восточного порта, на терминале компании действует проект по перевалке угля [263].

ООО «Компания «Транссервис» оказывает услуги по транспортному экспедированию контейнеров и оказание агентских услуг перевозчикам. Одним из основных направлений деятельности компании является организация доставки крупногабаритного оборудования, тяжеловесной техники и «project cargoes» различными видами транспорта в Россию и страны СНГ [264].

Также автор приводит компанию ООО «ИнтерРейл ТЭС» (Транс Сибирский Экспресс Сервис). В настоящее время в работе данной компании находятся проекты по развитию терминалов по обработке химических и нефтеналивных грузов, последующему расширению терминала по обработке угля, а также особых химических грузов, приём которых не может быть осуществлён в соседних портах [265].

Среди приведённых выше компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в транспортном узле «Восточный», лидерами выступают ООО «ИнтерРейл ТСЭС», ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Профит Сервис», ТЭК «Азиатско-Тихоокеанский Транспортный Сервис» и ООО «Далк».

Пятидольный индекс концентрации на рынке транспортно-экспедиторских услуг разного характера в 2016 г. равен 59,99 %, в 2017 г. равен 62,67 %. В этом случае рынок считается умеренно концентрированным и не требует особого внимания со стороны антимонопольных органов.

В результате расчёта индекса Херфиндаля-Хиршмана, суммы квадратов рыночных долей всех компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в 2016 и 2017 гг., стоит отметить умеренную степень монополизации рынка, т.к. индекс Херфиндаля-Хиршмана принял значение 1068,90 и 1089,00 соответственно.

При расчёте показателя интенсивности конкуренции по соотношению рыночных долей можно сделать вывод о том, что сила конкурентной борьбы среди компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в 2016 и 2017 гг. выше среднего уровня, т.к. $U_d = 0,7377$ и $U_d = 0,7070$.

Из приложения Д видно, что из представленных компаний, оказывающих несколько отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги, незначительное снижение доли рынка наблюдается у ООО «Рускон» на 1,09 %, ООО «Бридж Лоджистикс» на 0,37 %, ООО «ТЕСКО-ДВ» на 0,73 %, ООО «Восточная стивидорная компания» на 0,14 % и ООО «Компания «Транссервис» на 0,35 %.

Проведённое выше исследование структуры рынка транспортно-экспедиторских услуг в транспортном узле «Восточный-Находка» позволило сделать следующие выводы:

- анализ индекса концентрации показал, что оба исследуемых рынка

являются умеренно концентрированными и не требующих особого внимания со стороны антимонопольных органов;

- оба исследуемых рынка являются умеренно монополизированными;
- сила конкурентной борьбы выше среднего уровня как у компаний, оказывающих на рынке полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги, так и у компаний, оказывающих несколько отличающийся спектр транспортно-экспедиторских услуг в транспортном узле «Восточный-Находка».

Показатели степени монополизации и силы конкурентной борьбы на рынке транспортно-экспедиторских услуг в транспортном узле «Восточный-Находка» за 2013-2017 гг. приведены в приложении Е.

Стоит отметить, что по данным Ассоциации морских торговых портов (АСОП), больше половины всего грузооборота, около 57%, приходится на пять крупнейших российских морских портов России. К данной пятёрке относятся рассмотренные в п. 2.1 и 2.2 транспортные узлы, а именно порт Новороссийск, порт Санкт-Петербург и порт Восточный [242].

Проведённое исследование позволило сделать вывод, что компании, функционирующие в рассмотренных транспортных узлах, работают в разных конкурентных условиях.

Компании, оказывающие полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги, функционируют на более монополизированном рынке, в то время как компании, оказывающие транспортно-экспедиторские услуги разного характера, формируют менее монополизированный рынок.

Вместе с тем, присутствие на рынке компаний, оказывающих полностью совпадающие и отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги, по мнению автора, диктует необходимость введения критерия классификации компаний-конкурентов по признаку «степень угрозы конкурентов».

В рамках данного научного исследования конкурентов предлагается классифицировать 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), представленный в п. 1.2. на рис. 1.3., будет иметь следующий вид (таблица 2.3):

Таблица 2.3 – 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 2.3 отметим, что $K_{\text{кон}}$ – критерий, в соответствии с которым предлагается классифицировать конкурентов.

Данный критерий предлагается рассчитать по формуле:

$$k_{\text{кон}} = \frac{n_{\text{баз}}}{n_{\text{кон}}}, \quad (2.4.)$$

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 подобной классификации позволяет своевременно опреде-

лить новые сегменты рынка и отследить тенденции развития конкурентов, что усилит объективность выбора собственных стратегических альтернатив дальнейшего развития компании.

2.3. Методические положения по формированию «дерева целей» транспортно-экспедиторской компании

Формулирование целей, также как и анализ внешней и внутренней среды, является одним из этапов стратегического планирования работы ТЭК.

Цель развития компании – это то состояние, которого стремится достичь данная компания в будущем.

Многие авторы подчёркивают необходимость формулировки чёткой и правильной цели. Так, в своих трудах, Шеметов П.В. приводит такое обоснование целей: верная формулировка целей имеет существенное психологическое воздействие на поведение людей в социально-экономических системах. Люди более эффективно работают, чувствуют себя более уверенно, когда имеют представление, к чему они стремятся. При наличии чётких и верно сформулированных целей каждый сотрудник компании понимает свои достижения и получает разумное удовлетворение, что способствует формированию устойчивого психологического климата в коллективе и продуктивной деятельности [197].

Таким образом, насколько верно сформулирована и выбрана цель, зависит успешность функционирования компании, и непродуманное и не чёткое формулирование цели приводит к слабой эффективности работы всей системы управления. В современном управлении без чёткого определения цели, без выявления соотношения целей, оценки эффективности и путей достижения целей, средств достижения целей, нельзя решать проблему эффективного управления компанией [2].

Таким образом, очевидно, что формулирование и выбор целей компании является очень актуальным, особенно в современной хозяйственной жизни, отличающейся высоким динамизмом. Формулирование и выбор цели компании – очень важный этап в стратегическом планировании работы ТЭК. В соответствии с выбранной целью формируются стратегии развития компании, разрабатываются планы и прогнозы действий, происходит оценка результатов принятых решений и предпринятых действий [172].

Для верного формулирования целей ТЭК автор данного научного исследования предлагает построить дерево целей, которое состоит из генеральной цели или цели нулевого уровня, целей 1-го уровня, целей 2-го уровня и т.д. Модель «дерево целей» отражает взаимосвязь целей и средств их достижения.

Необходимо отметить, что не всегда получается выделить единственную генеральную цель или цель 0-го уровня. Каждому уровню, начиная с 0-го, могут принадлежать несколько целей. При этом цели, принадлежащие одному уровню, могут кооперироваться, конкурировать или быть взаимно нейтральными.

В случае кооперирующихся целей, управленческие воздействия, необходимые для их реализации, дополняют друг друга, так что одни из них способствуют реализации других. В случае конкурирующих целей, достижение одной из них может означать отказ от другой. Это имеет место, если к примеру, цели реализованы только при помощи одного и того же ресурса, например, за счёт одного и того же объёма финансирования [115].

Для определения коэффициентов относительной важности целей компании предложено рассмотреть такие инструменты, как метод нормирования, метод ранжирования и метод попарных сравнений.

Метод нормирования или последовательного сравнения заключается в том, что факторы, которые подлежат экспертной оценке, следует выписать напротив шкалы, размеченной в относительных величинах от 0 до 1 или в

процентах. Назначенному эксперту необходимо соединить линией каждый фактор с требуемой, по мнению эксперта, точкой шкалы. Есть возможность проводить несколько линий к одной точке шкалы. Результаты опроса нескольких экспертов вносятся в матрицу опроса, на основании которой осуществляется вычисление следующих величин: сумма весов, даваемых i -м экспертом всем факторам, относительный вес j -го фактора на основании оценки i -го эксперта, результирующий вес j -го фактора [231].

Сумма весов, даваемых i -м экспертом всем факторам, рассчитывается по формуле:

$$B_i = \sum_{j=1}^n b_{ij} \quad (2.5)$$

Относительный вес j -го фактора на основании оценки i -го эксперта рассчитывается по формуле:

$$w_{ij} = \frac{b_{ij}}{B_i} \quad (2.6)$$

Результирующий вес j -го фактора рассчитывается по формуле:

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n w_{ij}} \quad (2.7)$$

Метод ранжирования сводится к тому, что назначенному эксперту необходимо присвоить каждому из приведённых в анкете факторов так называемые числовые ранги. Ранг, равный единице, должен быть присвоен, по мнению эксперта, наиболее важному фактору. Ранг, равный двум, присваивается следующему по важности фактору и т.д. Порядковая шкала должна удовлетворять условие равенства числа рангов N числу ранжируемых элементов. Может возникнуть ситуация, когда эксперт не может провести чёткое разграничение между некоторыми элементами. В данном случае вводятся стандартизованные или связные ранги.

Сумма рангов S_n , полученная в результате ранжирования n факторов, равна сумме чисел натурального ряда:

$$S_n = n \cdot (n+1) / 2 \quad (2.8)$$

Число факторов не должно быть более 20, так как при большем числе оцениваемых факторов, с точки зрения эксперта, их «различимость» уменьшается. Наибольшая степень надёжности процедуры ранжирования имеет место при $n < 10$.

Недостатком метода ранжирования является односторонность экспертной оценки, и для повышения степени её объективности, как правило, обычно проводят анкетирование нескольких экспертов. В данном случае, наивысший ранг присваивается фактору, который получил наименьшую сумму рангов, и наоборот, тот фактор, который собрал наибольшую сумму рангов, получает самый низкий ранг N . Для формализации данной процедуры необходимо воспользоваться относительными весами факторов, которые можно вычислить путём следующей обработки анкет. Результаты опроса m экспертов относительно n факторов сводятся в матрицу опроса, размерностью $m \cdot n$. Здесь A_{ij} – ранг j -го фактора, данный i -м экспертом. При обработке матриц опроса переходят к преобразованным рангам по формуле:

$$S_{ij} = A_{\max} - A_{ij} \quad (2.9)$$

Матрица опроса преобразуется в матрицу преобразованных рангов, для каждого столбца данной матрицы определяется сумма и относительный вес каждого фактора по всем экспертам [231].

Метод попарных сравнений сводится к тому, что эксперт получает специальную матрицу, в которой по горизонтали и по вертикали отмечены все сравниваемые цели. Важность заключается в том, что между собой сравниваются только две цели. Первоначально экспертом заполняется только верхняя справа от диагонали часть матрицы. Вторая часть матрицы заполняется обратными числами, исходя из условия взаимного дополнения оценок. Далее для каждой цели рассчитывается величина Z_j , как корень n степени от произведения элементов строки матрицы, определяются весовые коэффициенты стратегических целей с позиции i -го эксперта и коэффициенты важности целей, как среднее арифметическое оценок экспертов.

Недостатком данного метода является то, что с ростом количества целей существенно возрастает число оценочных суждений. Данный недостаток приобретает особенную серьёзность в том случае, когда приходится сравнивать большое количество целей и подцелей. Также к существенному недостатку данного метода следует отнести такой факт как: ранжирование целей должно производиться только в пределах заданного набора [231].

В данном научном исследовании для определения коэффициентов относительной важности целей транспортно-экспедиторской компании автором был принят метод нормирования благодаря наглядности и простоте использования для экспертов.

Расчёт коэффициентов относительной важности приведён в приложениях Ж, И, К, Л, М.

Учитывая, что построение «дерева целей» предполагает выбор экспертов, в данном исследовании автором предлагаются следующие научно-практические рекомендации:

- 1) Составление списка лиц, которые могут быть включены в состав экспертной группы.
- 2) Оценка каждого кандидата по определённым критериям, представленным в таблице 2.4.
- 3) Составление окончательного списка экспертов, получивших максимальное количество баллов.

Таблица 2.4 – Характеристики выбора экспертов (составлено автором по [145])

Критерий	Описание критерия	Рекомендации по выбору критериев
Компетентность	Степень квалификации эксперта в определённой области знаний.	$k_i = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m x_{ij}} \quad (i=\overline{1, m}),$ <p>где k_i – коэффициент компетентности эксперта; m – количество экспертов; i – номер оценивающего эксперта; j – номер оцениваемого эксперта. $x_{ij} = 1$, если j-й эксперт назвал i-го эксперта;</p>

		$x_{ij} = 0$, если j-й эксперт не назвал i-го эксперта. Коэффициенты компетентности нормированы, их сумма равна 1: $\sum_{i=1}^m k_i = 1$.
Креативность 0 баллов – полное отсутствие; 1 балл – иногда; 2 балла – всегда.	Способность решать творческие задачи.	Уровень креативности определяет генеральный директор или ответственный за проект.
Конформизм 0 баллов – не подвержен; 1 балл – подвержен.	Подверженность влиянию авторитетов.	Уровень конформизма определяет генеральный директор или ответственный за проект.
Отношение к экспертизе 0 - негативное или пассивное отношение; 1 – участие как плановая работа; 2 – проявление интереса к проблеме.	- негативное или пассивное отношение специалиста к решению проблемы, большая занятость существенно сказываются на выполнении экспертом своих функций; - участие в экспертизе рассматривается как плановая работа; - проявление интереса к рассматриваемой проблеме.	Мнение генерального директора, ответственного за проект и начальника подразделения, в котором работает кандидат в эксперты.
Конструктивность мышления 0 баллов – никогда; 1 балл – в отдельных случаях; 2 балла – всегда.	Эксперт должен давать решения, обладающие свойством практичности.	Мнение генерального директора, ответственного за проект и начальника подразделения, в котором работает кандидат в эксперты.

Опрос экспертов представляет собой заслушивание и фиксацию в содержательной и количественной форме суждений экспертов по решаемой проблеме. В данном научном исследовании применяется такой вид опроса, как анкетирование. В приложении Н приведены результаты оценки состава экспертной группы.

Ниже на рисунке 2.1 автор работы приводит модель «дерева целей».

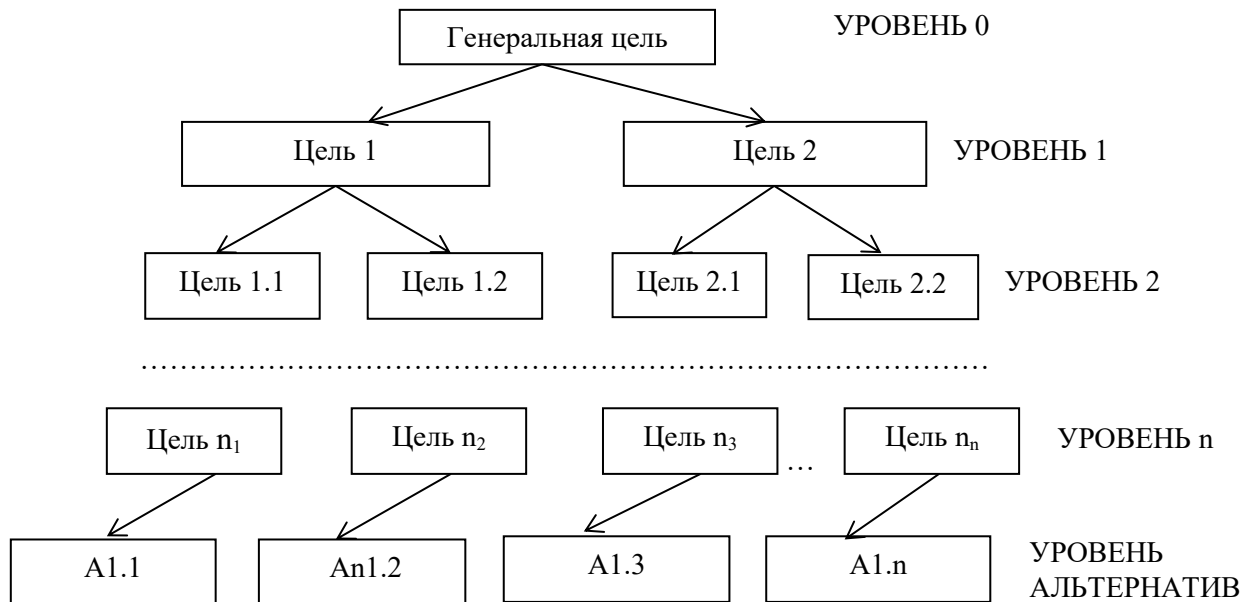


Рисунок 2.1 – Модель «дерево целей» транспортно-экспедиторской компании

Выбор альтернатив будет осуществляться при помощи метода анализа иерархий. Подробное описание предложенной методики будет представлено в следующей главе.

Выводы по главе 2

1. Проведён анализ внешней среды ТЭК в транспортных узлах Новороссийска, Санкт-Петербурга и Восточный-Находка в рамках микроокружения (непосредственного окружения) путём применения модели пяти сил М. Портера. Установлено, что ТЭК функционируют в сложных рыночных условиях и классифицируются на компании, оказывающие полностью совпадающие и отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги. В этой связи предложен критерий классификации компаний конкурентов по признаку «степень угрозы конкурентов». Введение такой классификации позволяет своевременно определить новые сегменты рынка и отследить тенденции развития конкурентов, что усилит объективность собственных стратегических альтернатив дальнейшего развития компании.

2. Предложена методика расчёта критерия классификации компаний конкурентов по признаку «степень угрозы конкурентов».

3. Приведена структурная схема блока «Анализ и оценка внешней среды организации», в которой показаны условия перехода к следующему этапу алгоритма процесса стратегического планирования, в зависимости от значений критерия «степень угрозы конкурентов».

4. Приведены научно-практические рекомендации по выбору экспертов при построении «дерева целей».

5. Результаты SWOT-анализа ТЭК Новороссийского транспортного узла (проведён методом опроса топ-менеджеров) показали наличие возможностей усилить конкурентную позицию исследуемых компаний за счёт развития партнёрских отношений с собственниками вагонов, ж/д платформ и автотранспортных средств. Таким образом, доказано, что при составлении стратегических планов целесообразно учитывать интересы и тенденции развития деловых партнёров.

Вышесказанное определяет актуальность разработки нового концептуального подхода к выбору альтернатив развития компании на принципах стратегического планирования, что позволит сформировать грамотную политику, направленную на усиление конкурентных преимуществ и расширение бизнеса.

ГЛАВА 3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ

3.1. Концепция выбора направлений развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования

Работа ТЭК на высоко конкурентном рынке требует применения современных методов к управлению её развитием, учитывающих состояние внешней и внутренней среды. В этой связи эффективное развитие ТЭК, с точки зрения автора данной работы, должно осуществляться на основе стратегического планирования, которое играет важную роль для достижения поставленных целей. В этой связи представлен концептуальный подход к выбору стратегических альтернатив развития ТЭК, базирующийся на теории стратегического планирования и включающий комплекс ключевых положений, представленных на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Концептуальный подход к выбору стратегических альтернатив развития ТЭК (разработано автором)

В соответствии с представленным подходом автором разработана концепция выбора направлений развития ТЭК, базирующаяся на принципах стратегического планирования.

Отличительная особенность концепции состоит в том, что определение

приоритетных целей развития ТЭК базируется на результатах обобщённого анализа внешней и внутренней среды ТЭК, выполненных с позиции взаимовыгодного сотрудничества и тенденций развития деловых партнёров и с учётом критерия «степень угрозы конкурентов», принципах стратегического планирования и принципа выбора альтернатив стратегического развития компании, делающего акцент на особенности функционирования компании как мультимодального оператора. Также концепция содержит ряд рекомендаций по её реализации на практике (рис. 3.2).

Основным является документ, регламентирующий правила выбора исполнителей мероприятий, предусмотренных концепцией (составляющие концепции). На рис. 3.3 приведена структурная схема распределения обязанностей по выполнению алгоритма стратегического планирования в ТЭК. Согласно схеме, генеральный директор утверждает программу по выбору направлений ТЭК на основе принципов стратегического планирования.

Основными исполнителями программы выступают: заместитель генерального директора, финансовый директор, коммерческий директор, директор по маркетингу. Вспомогательными исполнителями выступают: директор по персоналу и начальник отдела продаж, мнения которых будут приниматься во внимание в спорных вопросах.

Заместитель генерального директора участвует во всех этапах концепции стратегического планирования по реализации программы выбора направлений ТЭК на основе принципов стратегического планирования.

Финансовый директор анализирует состояние внутренней среды ТЭК, также проводит обобщённый анализ внешней и внутренней среды с позиции взаимовыгодного сотрудничества с деловыми партнёрами, планирует финансовые вложения на реализацию новой для компании программы, осуществляет контроль по взаимодействию между компанией и клиентами, взаимодействует с кредитными организациями по вопросам необходимого кредитования.

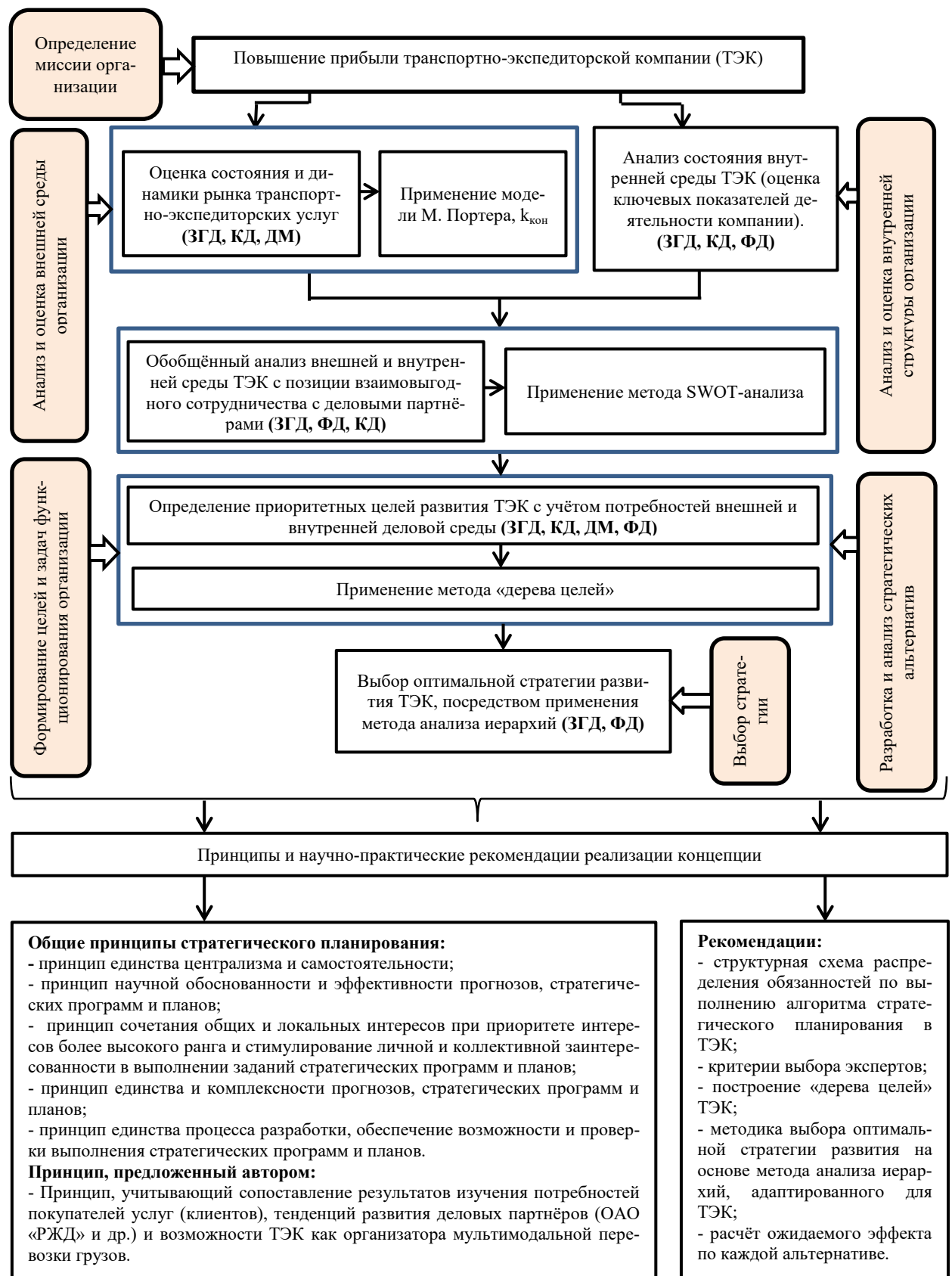


Рисунок 3.2 – Концепция выбора направлений развития ТЭК на принципах стратегического планирования (разработано автором)

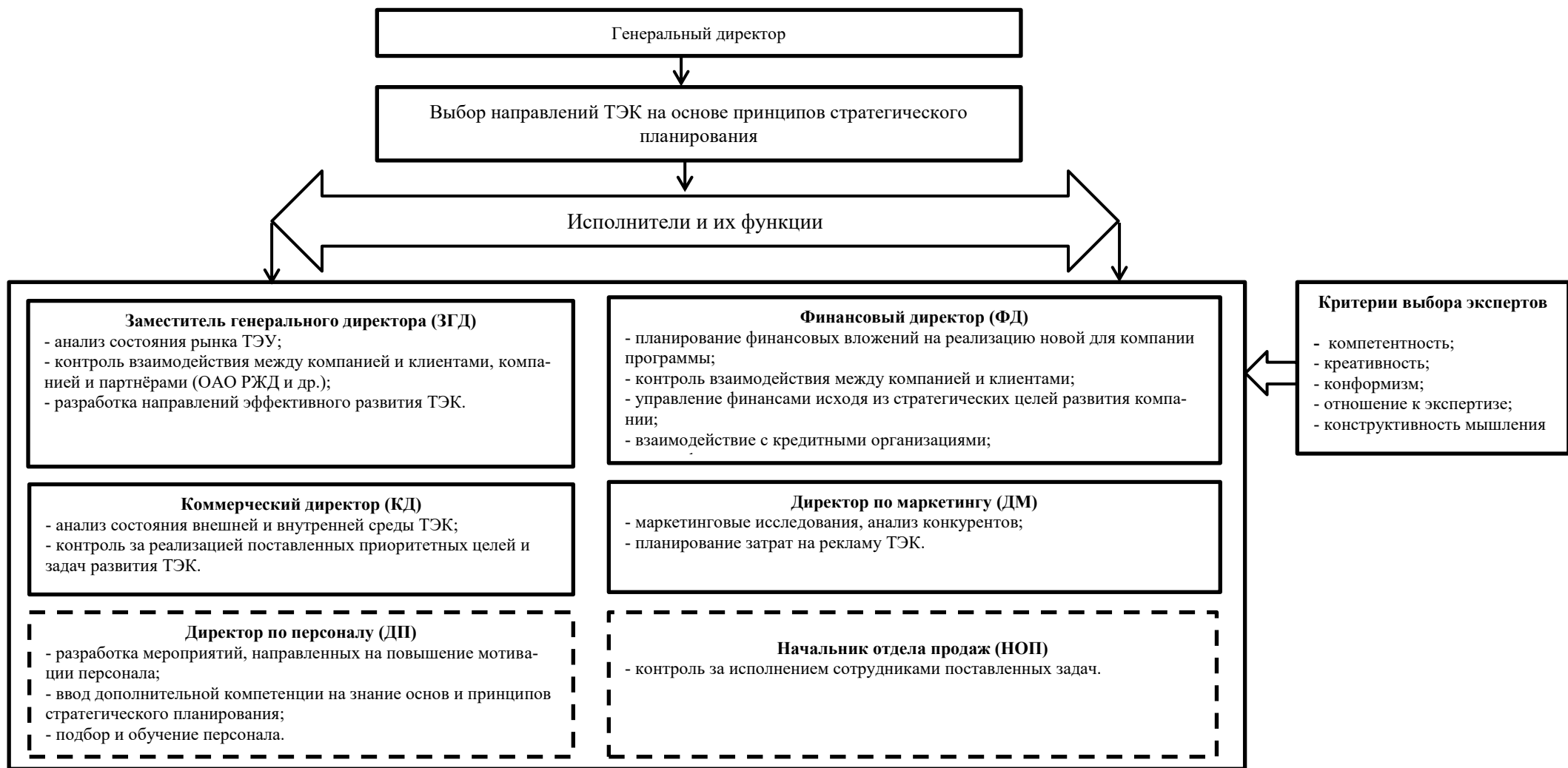


Рисунок 3.3 – Структурная схема распределения обязанностей по выполнению алгоритма стратегического планирования в ТЭК (разработано автором)

Коммерческий директор, директор по маркетингу, финансовый директор определяют приоритетные цели развития ТЭК с учётом потребностей внешней и внутренней деловой среды. Финансовый директор, в свою очередь, на данном этапе производит управление финансами, исходя из стратегических целей развития компании.

Заместитель генерального директора, финансовый директор отвечают за выбор оптимальной стратегии развития ТЭК.

Директор по персоналу отвечает за разработку мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала, ввод в должностную инструкцию дополнительной компетенции на знание основ и принципов стратегического планирования, осуществляет подбор и обучение персонала.

Начальник отдела продаж осуществляет контроль за исполнением назначенными сотрудниками поставленных задач по реализации программы.

Основные исполнители программы определяются на основе рекомендаций по выбору экспертов (п. 2.3). Критерий выбора – максимальное количество баллов. Данные исполнители соответствуют таким критериям как: компетентность, креативность, конформизм, отношение к экспертизе и конструктивность мышления.

3.2. Методические рекомендации по выбору альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании на основе метода анализа иерархий с учётом критерия «функциональная ёмкость»

Принятие управленческих решений в организации требует учёта множества критериев и расчёта объективных показателей, по которым можно сопоставить альтернативные варианты для того, чтобы выбрать оптимальный. Для обоснования таких решений необходимы специальные методы. Один из них – метод анализа иерархий (МАИ), разработанный американским математиком Томасом Саати. МАИ позволяет упорядочить работу лица, принима-

ющего решение и учесть достаточно сложную систему факторов, влияющих на выбор решения. Для отражения взаимосвязи этих факторов они организуются в виде иерархии, что и определило название метода [153].

Метод состоит в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений лица, принимающего решения, по парным сравнениям. В результате может быть выражена относительная степень взаимодействия элементов. Эти суждения затем выражаются численно. Метод анализа иерархии включает процедуры синтеза множества суждений, выявления приоритетности критериев и нахождения альтернативных решений [153].

В качестве критериев благоприятного развития компании в настоящем исследовании используются следующие (предложено автором на основании изучения практических аспектов деятельности ТЭК):

Критерий № 1. Величина инвестиционных вложений.

Критерий № 2. Срок окупаемости.

Инвестиции (от лат. *investire* – облачать, вкладывать) – это вложение капитала в объекты предпринимательской и иной деятельности с целью получения прибыли или достижения другого эффекта. В рыночной экономике получение прибыли является движущим мотивом инвестиционной деятельности.

Величина инвестиционных вложений позволяет ТЭК определить свои возможности в приобретении основных средств, строительстве склада, вложениях в информационную систему слежения за прохождением товара, рекламу и т.д.

Срок окупаемости также имеет большое значение в деятельности ТЭК. Руководителю компании необходимо знать, за какой срок вложенные инвестиции окупятся и тот или иной объект начнёт приносить прибыль.

Срок окупаемости может быть дисконтированный (DPP) и простой (PP). Если расходы распределены по годам неравномерно, то рассчитывается

дисконтированный срок окупаемости.

Дисконтированный срок окупаемости (DDP) учитывает разную ценность денег во времени. Данный метод заключается в расчёте периода времени, который понадобится для возврата первоначально вложенного капитала с заданной (требуемой) нормой доходности.

$$DDP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0, \quad (3.1)$$

где n – число периодов;

CF_t – приток денежных средств в период t ;

r – ставка дисконтирования;

I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период.

Срок окупаемости увеличивается по сравнению с расчётом его без дисконтирования (PP), т.е. всегда $DDP > PP$.

Простой срок окупаемости (PP) показывает число базовых периодов, за которые исходные инвестиции будут полностью возмещены за счёт генерируемых проектом притоков денежных средств. Метод предполагает расчёт срока, в течение которого компания сможет вернуть первоначально авансированный капитал.

$$PP = \sum_1^n CF_t \geq I_0, \quad (3.2)$$

где n – число периодов;

CF_t – приток денежных средств в период t ;

I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период [273].

Заключительным критерием эффективного развития транспортно-экспедиторской компании является введённый автором критерий функциональная ёмкость, формула расчёта которого приведена далее:

$$K_{\text{фе}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Э}_i}{3}, \quad (3.3)$$

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

Э_i – ожидаемый эффект от реализации альтернативы, руб.;

3 – затраты, необходимые для реализации альтернативы, руб.

Функциональная ёмкость – критерий, характеризующий значимость альтернатив (основных средств, рекламы, информационной системы слежения за прохождением товара и т.д.) как для ТЭК, так и для её деловых партнёров. Иными словами, функциональная ёмкость – это практическая значимость альтернатив эффективного развития ТЭК.

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. Данный критерий является одной из составляющих концепции развития ТЭК.

Ниже автор данного научного исследования на рис. 3.4 приводит алгоритм применения метода анализа иерархий.

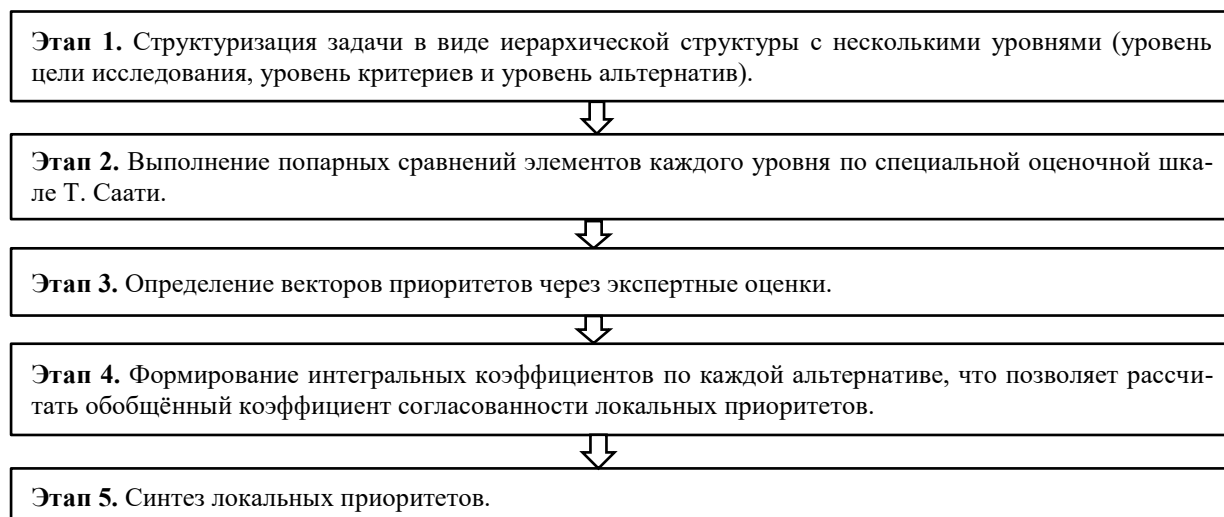


Рисунок 3.4 – Алгоритм применения метода анализа иерархий

Для попарного сравнения элементов Т. Саати предложена специальная оценочная шкала, состоящая из пяти основных и четырёх промежуточных суждений. В ней суждения экспертов представляются следующим образом:

Таблица 3.1 – Шкала относительной важности Т. Саати

Относительная важность элемента в баллах	Определение важности	Пояснение к шкале
1	Равная важность элементов	Равный вклад двух элементов для достижения цели
2	Промежуточное решение	Применяется в компромисс-

	между двумя соседними суждениями	ном случае
3	Умеренное превосходство одного элемента над другим	Незначительное превосходство одного элемента над другим
4	Промежуточное решение между двумя соседними суждениями	Применяется в компромиссном случае
5	Сильное превосходство	Сильное превосходство одного элемента над другим
6	Промежуточное решение между двумя соседними суждениями	Применяется в компромиссном случае
7	Значительное превосходство	Практическое превосходство одного элемента над другим
8	Промежуточное решение между двумя соседними суждениями	Применяется в компромиссном случае
9	Очень сильное превосходство	Очевидное превосходство одного элемента над другим
Обратные величины приведённых выше чисел	Если при сравнении одного элемента с другим получено одно из вышеуказанных чисел (например, 3), то при сравнении второго элемента с первым получим обратную величину (1/3).	

Числа из шкалы относительной важности используются, чтобы показать, во сколько раз элемент с большей оценкой предпочтительности доминирует над элементом с меньшей оценкой относительно общего для них критерия. Менее предпочтительный элемент имеет обратную оценку предпочтительности. Таким образом, если x – оценка предпочтения, с которой больший элемент доминирует над меньшим, то $1/x$ – оценка предпочтительности меньшего элемента по сравнению с большим.

После того как проблема иерархически структурирована и проставлены результаты субъективных парных суждений экспертов, производится расчёт «локальных» приоритетов – векторов приоритетов, которые выражают относительное влияние критерия на элемент более высокого уровня – прибыль компании. Формулы для расчёта компонентов собственного вектора и нор-

мализованного вектора приоритетов приведены в таблицах 3.2. и 3.3.

Таблица 3.2 – Матрица парных сравнений критериев

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

Таблица 3.3 – Матрица парных сравнений альтернатив по k_i критерию

K1	<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}	$a_3 = \sqrt[3]{a_{31} \cdot a_{32} \cdot a_{33}}$	$w_{13} = \frac{a_3}{a}$
Сумма	$a^1 = a_{11} + a_{21} + a_{31}$	$a^2 = a_{12} + a_{22} + a_{32}$	$a^3 = a_{13} + a_{23} + a_{33}$	$a = a_1 + a_2 + a_3$	

Следует отметить, что матрица парных сравнений альтернатив по другим критериям будет иметь аналогичный вид [66].

Такой этап метода анализа иерархий, как формирование интегральных коэффициентов по каждой альтернативе, проводится в несколько шагов:

а) суммируют значение каждого столбца матрицы суждений;

б) сумму первого столбца умножают на величину первого компонента нормализованного вектора, соответствующего сумме второго столбца, умноженного на второй компонент, и т.д. Полученные результаты складывают и получают значение согласованности λ_{\max} ;

в) на основании полученных значений рассчитывают индекс согласованности суждений:

$$U_c = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (3.4)$$

где n – число сравниваемых элементов;

г) сравнивают величину U_c с величиной случайного выбора количественных суждений (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Случайная согласованность для случайных матриц разного порядка

Размер матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значение случайной согласованности (СС)	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,42	1,49

д) рассчитывают отношение согласованности приоритетов:

$$OC = \frac{U_c}{CC} \times 100\%. \quad (3.5)$$

Качество эксперта оценивается по величине ОС. Чтобы быть приемлемой, величина ОС должна быть не более 10 %. В крайнем случае, в пределах 20 %. Если ОС выходит за эти пределы, то результаты работы таких экспертов рекомендуется исключить из рассмотрения.

Для расчёта глобального приоритета полученные локальные приоритеты работы взвешиваются по значимости факторов, т.е. каждый столбец векторов локальных приоритетов умножается на приоритет соответствующего критерия и результаты складываются [6].

Для применения на практике представленных выше этапов метода анализа иерархий очень важен человеческий фактор.

3.3. Методика оценки ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам развития транспортно-экспедиторской компании

Предложенная в п. 3.2 методика ориентирована на выбор стратегических альтернатив через экспертные оценки по трём критериям. Однако, по мнению автора, в дополнение к этой методике для каждой альтернативы также следует рассчитать величину ожидаемого эффекта, что усилит объективность выбора.

Исследование литературы [46, 165, 141], а также практики ведения ТЭБ (приложение П) позволило определить ключевые критерии, в соответствии с которыми покупатели услуг выбирают ТЭК.

В этой связи автором предлагается система критериев и соответствующих им формул для расчёта ожидаемого эффекта от выбранной альтернативы (табл. 3.5).

В качестве пояснения к таблице отметим, что в последнем столбце по каждому критерию рассчитывается выгода по альтернативе. При этом выгоду рекомендуется рассчитать или в рублях, или в баллах: если выгода есть, то проставляем 1 балл, если выгоды нет – 0 баллов.

Таблица 3.5 – Система критериев для расчёта ожидаемого эффекта от выбранной альтернативы (составлено по [4, 34, 165])

Критерий	Формула	Единица измерения рубли/баллы
Комплексность	$K_{\text{компл}} = \frac{K_{\text{усл.факт}}}{K_{\text{усл.баз}}},$ $K_{\text{усл.факт}} - \text{количество услуг после внедрения альтернативы};$ $K_{\text{усл.баз}} - \text{количество услуг до внедрения альтернативы}.$	Баллы $K_{\text{компл}} > 1$, то проставляем 1 балл; $K_{\text{компл}} \leq 1$, то проставляем 0 баллов.
Безопасность (надёжность)	$\mathcal{E}_{\text{безоп}} = \sum_{i=1}^n \mathcal{E}_{\text{безоп } i},$ $\mathcal{E}_{\text{безоп } i} - \text{экономия средств от предотвращения аварий, хищений, руб.}$	Рубли
Экологичность	$\mathcal{E}_{\text{экол}} = \mathcal{E}_{\text{экол. факт}} - \mathcal{E}_{\text{факт.баз}},$ $\mathcal{E}_{\text{экол. факт}} - \text{величина ущерба окружающей среде после внедрения альтернати-}$	Баллы $\mathcal{E}_{\text{экол}} \geq 0$, то проставляем 0 баллов;

	вы, руб.; $\Delta_{\text{экол. баз}}$ – величина ущерба окружающей среде до внедрения альтернативы, руб.	$\Delta_{\text{экол}} < 0$, 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.	Рубли
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	$\Delta_{\text{у.ср.д}} = \Pi \cdot \left(\frac{T_{\text{к}}}{T - t} - \frac{T_{\text{к}}}{T} \right)$, $T_{\text{к}}$ – календарный период (год), сут.; t – время ускорения доставки, сут.; T – сроки перевозки грузов до внедрения мероприятий, соответствующих определённой альтернативе, сут.; Π – прибыль ТЭК за один рейс, руб.	Рубли
Полнота удовлетворения спроса на перевозки	$\Delta_{\text{ус}} = \Pi_{\text{у}} \cdot (Q_1 - Q_0)$, $\Pi_{\text{у}}$ – 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.	Рубли
Сохранность перевозимых грузов	$\Delta_{\text{сг}} = \Pi \cdot (P_0 - P_1)$, Π – 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.	Рубли
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.	Рубли

Обобщая вышеизложенное, предлагается 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, используя предложенную систему показателей (табл. 3.5).

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. 3.6).

Таблица 3.6 – Матрица выбора стратегических альтернатив на основе критериев, предъявляемых покупателями услуг

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

Предложенная методика используется для повышения объективности оценки выбора стратегических альтернатив развития ТЭК, поскольку учитываются не только возможности компании, но интересы покупателей услуг.

Выводы по главе 3

1. Разработан концептуальный подход к выбору стратегических альтернатив развития ТЭК, который базируется на теории стратегического пла-

нирования и включает комплекс ключевых положений. Представлена концепция развития ТЭК, особенность которой состоит в определении приоритетных целей развития с учётом интересов как самой компании, так и её деловых партнёров. Это продиктовало необходимость ввода дополнительного принципа стратегического планирования, который обеспечивает выбор альтернатив через особенности функционирования компании как мультимодального оператора.

2. Обосновано применение метода анализа иерархий, адаптированного для деятельности ТЭК, что потребовало ввода трёх критериев: величина инвестиционных вложений, срок окупаемости и функциональная ёмкость.

3. Введён критерий функциональная ёмкость, который делает акцент на значимость альтернатив для всех участников логистической цепочки. Предложено два варианта расчёта данного показателя: через экспертные оценки (МАИ) и по формуле, предложенной автором.

4. Разработана комплексная методика оценки ожидаемого эффекта, базирующаяся на определении выгод, которые получает компания при реализации каждой альтернативы в соответствии с критериями выбора ТЭК покупателями услуг.

5. Построена матрица выбора вариантов развития ТЭК на основе критериев, предъявляемых к компании покупателями услуг.

ГЛАВА 4. АПРОБАЦИЯ НА ПРАКТИКЕ РАЗРАБОТАННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВЫБОРУ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ

4.1. Построение «дерева целей» транспортно-экспедиторской компании на основе результатов конкурентного анализа рынка

Для построения «дерева целей» необходимо изучить рыночную ситуацию. Посредством модели М. Портера проведён анализ конкурентов, который показал, что основными конкурентами компании ООО «Рускон» являются ООО «Далк», ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Ренус Интермодал Системс», ООО «Новотранс Капитал», ООО «Компания НОВОТЭК плюс». Конкуренты компании также занимаются таможенным оформлением и выполняют основной комплекс услуг в сфере контейнерных перевозок. Ключевыми конкурентами являются ООО «Русмарин Форвардинг», ООО «Новотранс Капитал», ООО «Ренус Интермодал Системс». Это связано с тем, что у данных компаний имеются в собственности склады временного хранения, складские помещения, терминалы, железнодорожный транспорт, наличие собственных подъездных путей, автомобильный транспорт, перегрузочная техника.

Оценка конкурентов ООО «Рускон» по критерию «степень угрозы конкурентов» показала, что к непосредственным конкурентам ООО «Рускон» в Новороссийском транспортном узле относятся такие компании как ООО «Далк», ООО «НПП Контакт», ООО «Новотранс Капитал», ООО «GNS», ООО «Русмарин-Форвардинг», ООО «Компания НОВОТЭК плюс и ООО «Бридж Лоджистикс». К более отдалённым конкурентам относятся такие компании как ООО «Южный берег», ООО «Курсив», ООО «Инекса», ООО «Ренус Интермодал Системс». Более детальный анализ этих конкурентов через критерий «степень угрозы конкурентов» позволяет утверждать, что они работают в

сегменте, который в настоящее время для ООО «Рускон» не является целевым.

На следующем этапе, согласно авторской концепции, проведён анализ внутренней среды компании. В приложении Р приведены имеющиеся трудовые ресурсы и движение рабочей силы ТЭК ООО «Рускон».

В рамках анализа внутренней среды ТЭК ООО «Рускон», в приложении С, представлен анализ основных фондов, которыми располагает компания.

Результаты оценки и изменения собственных и заёмных средств компании представлены в приложении Т, У и показали, что компания располагает нераспределённой прибылью, сокращение краткосрочных займов и процентов по ним, и как следствие снижение кредиторской задолженности. Все это говорит о положительной динамике в развитии ТЭК ООО «Рускон».

После анализа внешней и внутренней среды следуют такие этапы как обобщённый анализ внешней и внутренней среды с позиции взаимовыгодного сотрудничества с деловыми партнёрами и определение приоритетных целей развития транспортно-экспедиторской компании с учётом потребностей внешней и внутренней деловой среды (SWOT-анализ).

Результаты SWOT-анализа позволили определить сильные и слабые стороны ТЭК ООО «Рускон».

Слабые стороны: наличие дебиторской задолженности; слабая маркетинговая политика; недостаточная реклама для продвижения услуг компании; недостаток основных средств; фрагментарный подход к составлению стратегических планов; отсутствие инструментария стратегического планирования, адаптированного для потребностей ТЭК.

Сильные стороны: клиентоориентированность компании, гибкость в отношениях с заказчиками; использование инновационных технологий и оборудования; доставка груза «от двери до двери»; широкий спектр оказания услуг и высокий уровень сервиса; система профессионального обучения и

повышения квалификации; обеспечение более высокого уровня заработной платы по сравнению с другими ТЭК.

На основании вышеизложенного построим «дерево целей», которое состоит из генеральной цели и целей последующих уровней. На нижних уровнях дерева целей находятся альтернативы, которые позволят увеличить прибыль ТЭК ООО «Рускон». Прежде чем выбрать определённый набор альтернатив, необходимо определить коэффициенты относительной важности целей. Для этого автор применяет метод нормирования. В качестве экспертов были приняты топ-менеджеры ТЭК ООО «Рускон»: генеральный директор, заместитель генерального директора, финансовый директор, коммерческий директор и директор по маркетингу.

Выбор экспертов осуществляется документальным методом на основе анкетных данных. Индивидуальные характеристики выбора экспертов: компетентность, креативность, конформизм, отношение к экспертизе, конструктивность мышления, коллективизм, самокритичность.

Далее автор научного исследования на рис. 4.1, 4.2 и 4.3 приводит «дерево целей» ТЭК ООО «Рускон».

На нижних уровнях «дерева целей» находятся альтернативы, которые способствуют увеличению прибыли ТЭК. Альтернативы формируются в соответствии с возможностями компании: внутренними показателями деятельности.

Из приведённого «дерева целей» следует, что ТЭК поставила перед собой генеральную цель повысить прибыль компании.

Следующий этап включает в себя такую цель, как увеличение доходов компании. Для осуществления данной цели 1-го уровня запланирована цель 2-го уровня, такая как увеличение объёма обслуживаемого груза. Для осуществления данной цели запланированы цели 3-го уровня: увеличение доли рынка в секторе контейнерных грузов и выход на новый сектор обработки грузов. Также целью 2-го уровня является повышение производительности

труда. Для осуществления данной цели была запланирована цель 3-го уровня: повышение степени мотивации персонала компании.

Целями 4-го уровня являются маркетинговые мероприятия по привлечению клиентов, повышение конкурентоспособности в СЗХ по обслуживанию контейнерных грузов и повышение конкурентоспособности по обслуживанию нового сектора грузов.

Для осуществления цели 4-го уровня, повышение конкурентоспособности по обслуживанию нового сектора грузов, были запланированы цели 5-го уровня: на основе анализа рынка выход на сектор навалочных грузов, на основе анализа рынка выход на сектор наливных грузов и на основе анализа рынка выход на сектор скоропортящихся грузов.

Для осуществления такой цели 4-го уровня как маркетинговые мероприятия по привлечению клиентов, запланированы цели 5-го уровня: активная реклама, участие в транспортных форумах и развитие маркетинговой технологии личных продаж.

Следует отметить последнюю из представленных целей 5-го уровня. Так, в своей работе [9] Ботнарюк М.В. отмечает, что успех экспедиторской компании в большинстве своём зависит от умения персонала компании пользоваться таким маркетинговым инструментом, как личная продажа – в нашем случае это личный контакт при поиске, привлечении и удержании клиента.

Приведённое на рис. 4.1 «дерево целей» содержит ещё одну цель 1-го уровня – это снижение расходов компании. Для осуществления данной цели запланированы такие цели 2-го уровня, как приобретение в собственность основных средств и повышение квалификации персонала. Для осуществления цели 2-го уровня, приобретение в собственность основных средств, были запланированы цели 3-го уровня: приобретение офисных помещений, перегрузочных средств и складов.

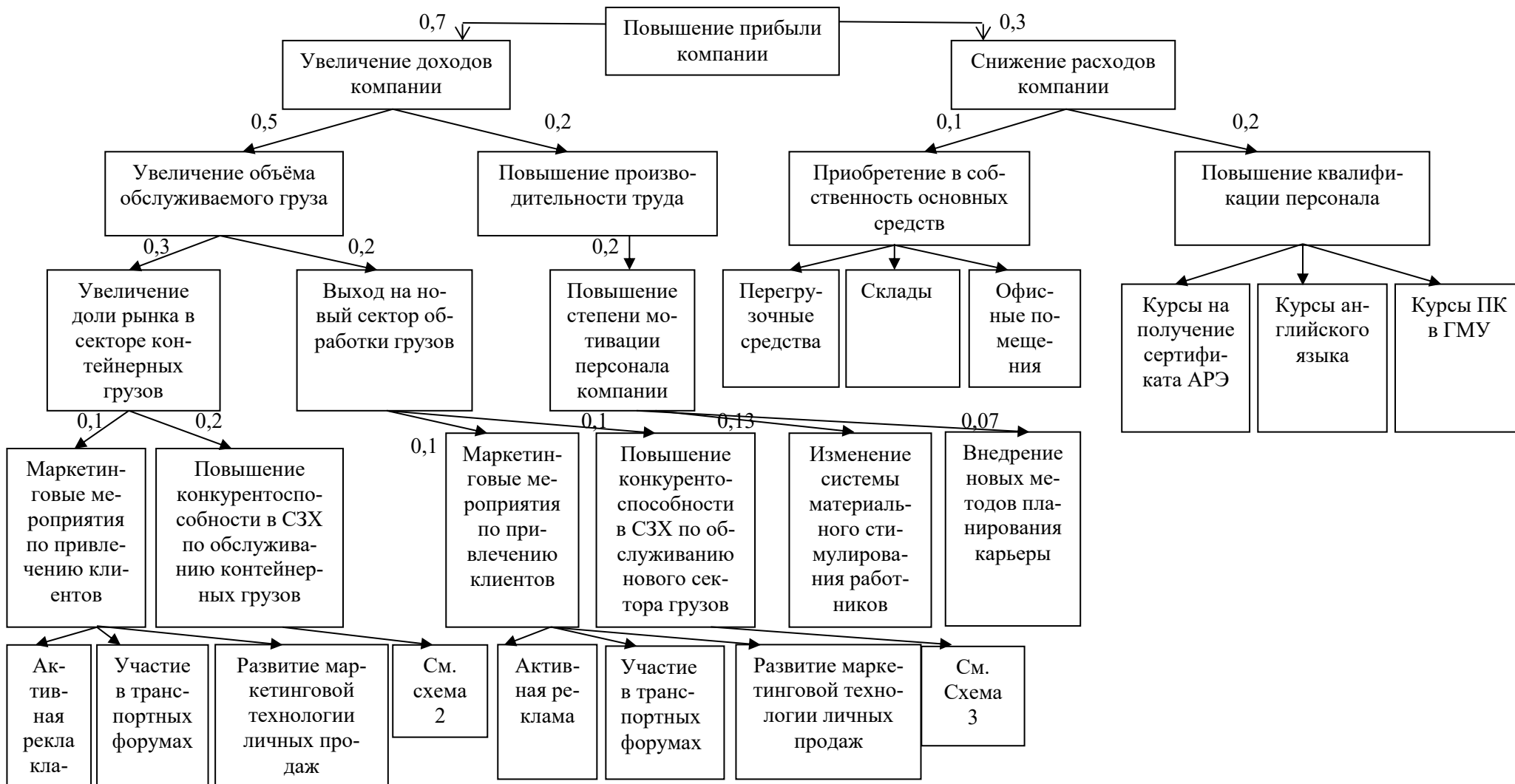


Рисунок 4.1 – Схема 1 «дерева целей» транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон»

Далее автор работы на рис. 4.2 и 4.3 приводит продолжение схемы 1 – схему 2 и схему 3 «дерева целей» транспортно-экспедиторской компании.

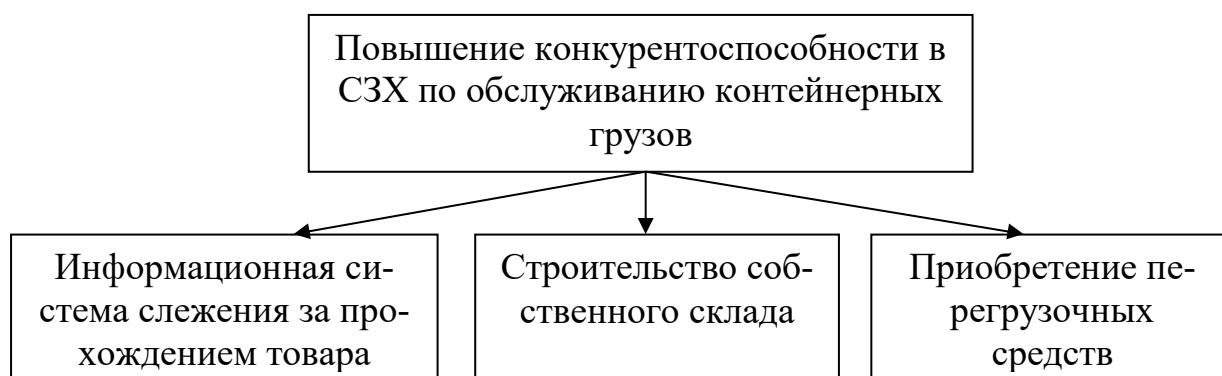


Рисунок 4.2 – Схема 2 «дерева целей» транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон»

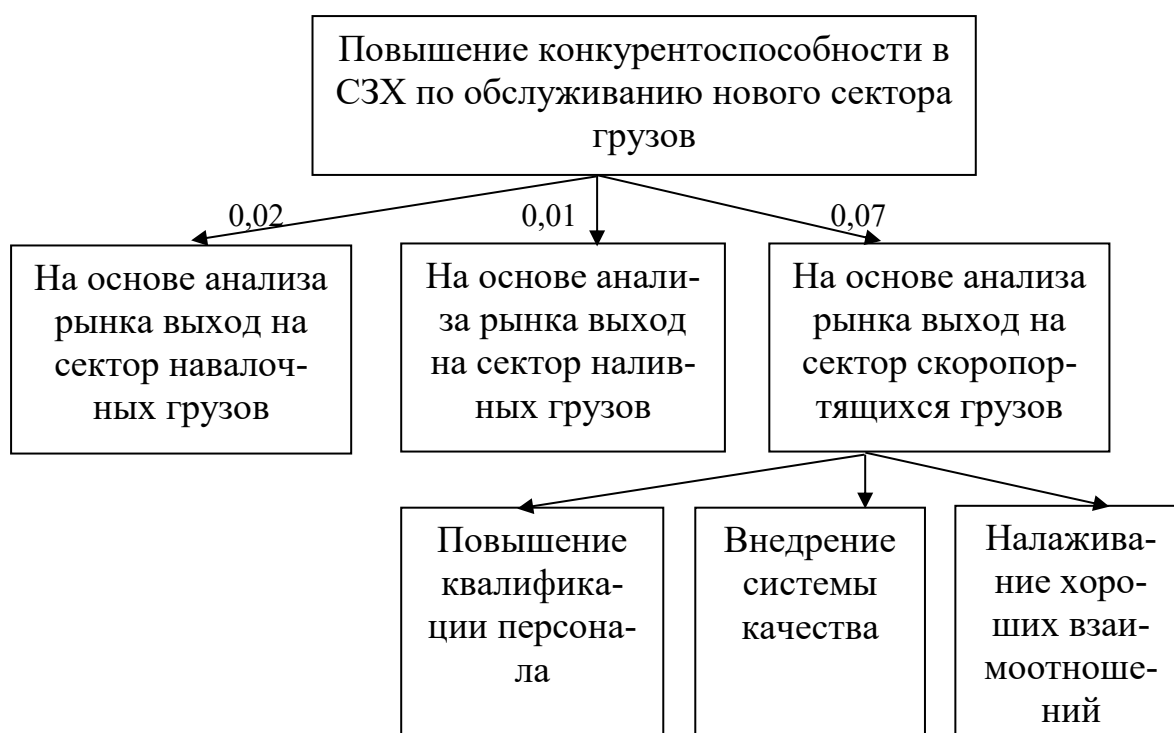


Рисунок 4.3 – Схема 3 «дерева целей» транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон»

Для повышения квалификации персонала запланированы цели 5-го уровня: курсы английского языка и курсы на получение сертификата ассоциации российских экспедиторов, курсы ПК в Государственном морском университете им. адмирала Ф.Ф. Ушакова.

4.2. Апробация метода анализа иерархий, адаптированного для транспортно-экспедиторской компании (на данных ООО «Рускон»)

Согласно методу анализа иерархии, на рис. 4.4 и 4.5 автор научного исследования приводит иерархии с тремя уровнями, на вершине которых показывается цель исследования, далее следует уровень критериев и уровень альтернатив. Критерии в представленных иерархиях остаются неизменными, а альтернативы делятся на четыре и три блока соответственно. Из каждого блока альтернатив будет выбрана одна, максимально благоприятно влияющая на развитие ТЭК ООО «Рускон».

В данном научном исследовании в качестве лица, принимающего решения, выступает генеральный директор ТЭК ООО «Рускон». В качестве экспертов были приняты менеджеры высших звеньев ТЭК ООО «Рускон» (на основе рекомендаций по выбору экспертов, приведённых в п. 2.3., приложение 13):

- 1) Заместитель генерального директора;
- 2) Финансовый директор;
- 3) Коммерческий директор;
- 4) Директор по маркетингу.

В качестве ставки дисконтирования берётся ключевая ставка ЦБ РФ. В данную ставку включены такие параметры как динамика инфляции, инфляционные риски, минимальный уровень доходности, который можно гарантировать, денежно-кредитные условия. По информации Банка России от 14.12.18 г., с 17 декабря 2018 года размер ставки дисконтирования составляет 7,75 % годовых [230].

Данные по размерам инвестиций и предполагаемым притокам денежных средств, по первому набору альтернатив, получены непосредственно от финансового отдела компании ООО «Рускон».

Размеры инвестиций по второму набору альтернатив предоставлены

партнёрами ТЭК ООО «Рускон», а именно типографией «Флагман» [238].

Согласно приведённому выше «дереву целей», в качестве альтернатив благоприятного развития ТЭК ООО «Рускон» были приняты следующие:

1. – информационная система слежения за прохождением товара;
 - приобретение офисного помещения;
 - приобретение перегрузочных средств;
 - строительство собственного склада площадью 2000 м².
2. – активная реклама;
 - участие в транспортных форумах;
 - развитие маркетинговой технологии личных продаж.

В качестве первой альтернативы автор данного диссертационного исследования приводит информационную систему слежения за прохождением товара. Данная альтернатива имеет большое значение, т.к. большинство транспортных средств, которые используются для перевозки грузов, находятся не в собственности представленной ТЭК. Руководство компании ООО «Рускон» должно быть уверено в том, что груз будет доставлен получателю в ценности и сохранности. К информационной системе слежения за прохождением товара можно отнести спутниковое слежение при помощи системы ГЛОНАСС.

Что касается инвестиционных вложений, то компании понадобится около 150 000 рублей, чтобы осуществить надёжный контроль за 10 транспортными средствами, перевозящими доверенный груз.

Следует отметить, что представленная выше информационная система слежения окупится довольно быстро, примерно за 6 рейсов. Данное заключение можно сделать исходя из тарифной ставки, в размере ориентировочно 25000 рублей на отправку груза ж/д транспортом, например, по маршруту Новороссийск-Екатеринбург или автотранспортом, например, по маршруту Новороссийск-Москва.

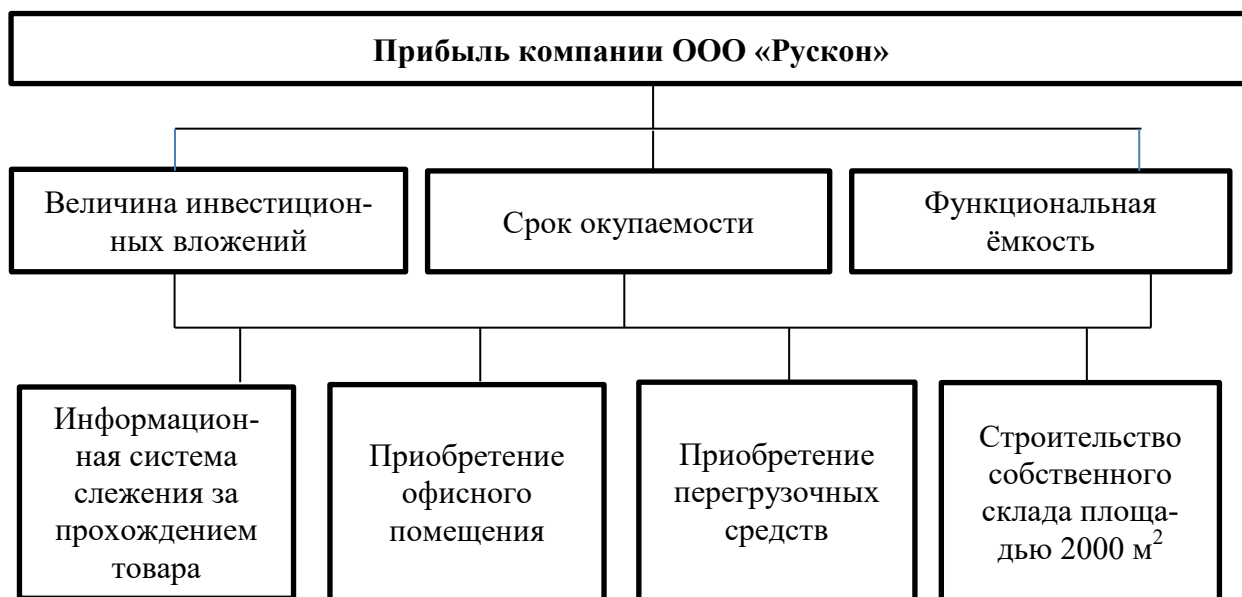


Рисунок 4.4 – Иерархическое представление цели «Повышение прибыли транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон»

Второй альтернативой благоприятного развития компании ООО «Рускон» является строительство собственного склада класса «А» общей площадью 2000 м². Высота потолка данного склада составит 12 м. Полезная нагрузка на 1 м² поверхности пола составит 4 тонны. Здание оснащается стеллажными конструкциями в 5 ярусов. Стоит отметить наличие офисных, административных, бытовых помещений в здании склада. Наличие не менее одних погрузо-разгрузочных ворот на каждую 1000 м² склада и обособленной зоны погрузки/выгрузки и комплектации заказов.

Таким образом, инвестиционные вложения в строительство собственного склада класса «А» общей площадью 2000 м² включают в себя:

1. Затраты на проектную подготовку приняты компанией в размере 1 000 000 рублей.
2. Затраты на покупку земельного участка площадью 1 га составят 25 000 000 рублей.

3. Затраты на строительство. Данные затраты берутся из расчёта 12000 руб. за м² и составляют 24 000 000 рублей.

4. Затраты на коммуникации (отопление, вода, электричество, связь, канализация) примерно составят 10 000 000 рублей.

5. Расходы на приобретение и установку оборудования (гидравлические платформы, система поддержания необходимого температурного режима, противопожарное оборудование и т.д.) примерно составят 20 000 000 рублей.

6. Расходы на покупку офисного оборудования, мебели и т.д., необходимого для функционирования склада составят 1 000 000 рублей.

Таким образом, общая сумма инвестиционных вложений в строительство склада общей площадью 2000 м² составит 61 000 000 рублей.

Срок окупаемости нового склада также является важным критерием развития компании. Он может составить от 5 до 8 лет, что в два раза выше, чем в случаях с офисной недвижимостью. Продолжительность окупаемости зависит от ряда факторов: от спроса на складские услуги на рынке, от его класса, от уровня предоставляемых услуг и его местонахождения.

В данной работе рассчитан дисконтированный срок окупаемости строительства собственного склада.

Таблица 4.1 – Предполагаемый приток денежных средств от эксплуатации нового склада

Показатель	Значение, руб.
Величина исходных инвестиций	61 000 000
Предполагаемый приток денежных средств:	
Первый год работы склада	13 715 000
Второй год работы склада	14 300 000
Третий год работы склада	14 600 000
Четвёртый год работы склада	14 900 000
Пятый год работы склада	15 650 000
Шестой год работы склада	16 250 000

Седьмой год работы склада	18 500 000
Восьмой год работы склада	17 300 000
Ставка дисконтирования	7,75 %

Далее следует пересчитать денежные потоки в виде текущих стоимостей:

$$PV_1 = 13\,715\,000 / (1 + 0,775) = 7\,726\,760,5 \text{ руб.}$$

$$PV_2 = 14\,300\,000 / (1 + 0,775) = 8\,056\,338,3 \text{ руб.}$$

$$PV_3 = 14\,600\,000 / (1 + 0,775) = 8\,225\,352,1 \text{ руб.}$$

$$PV_4 = 14\,900\,000 / (1 + 0,775) = 8\,394\,366,1 \text{ руб.}$$

$$PV_5 = 15\,650\,000 / (1 + 0,775) = 8\,816\,901,4 \text{ руб.}$$

$$PV_6 = 16\,250\,000 / (1 + 0,775) = 9\,154\,929,5 \text{ руб.}$$

$$PV_7 = 16\,800\,000 / (1 + 0,775) = 9\,464\,788,7 \text{ руб.}$$

$$PV_8 = 17\,250\,000 / (1 + 0,775) = 9\,718\,309,8 \text{ руб.}$$

Сумма дисконтированных доходов за 8 лет составила 69 557 743 руб., что больше размера первоначальных инвестиций и это значит, что возмещение первоначальных инвестиционных расходов произойдет раньше 8 лет. Если предположить, что приток денежных средств поступает равномерно в течение всего периода (по умолчанию предполагается, что денежные средства поступают в конце периода), то можно вычислить остаток от 8 года.

$$\text{Остаток} = (1 - (69\,557\,743 - 61\,000\,000) / 9\,718\,309,8) = 0,12 \text{ лет.}$$

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости склада класса «А» общей площадью 2000 м² равен 7,12 лет.

Автор в качестве следующей альтернативы предлагает рассмотреть приобретение в собственность транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон» 2-х гибридных вилочных погрузчика грузоподъемностью 3000 кг.

Инвестиционные вложения в приобретение двух гибридных вилочных погрузчиков для компании составят 2 100 000 руб.

Таблица 4.2 – Предполагаемый приток денежных средств от эксплуатации двух гибридных виловых погрузчиков

Показатель	Значение, руб.
Величина исходных инвестиций	2 100 000
Предполагаемый приток денежных средств:	
Первый год работы погрузчиков	550 000
Второй год работы погрузчиков	630 000
Третий год работы погрузчиков	700 000
Четвертый год работы погрузчиков	780 000
Пятый год работы погрузчиков	830 000
Шестой год работы погрузчиков	830 000
Ставка дисконтирования	7,75 %

Далее следует пересчитать денежные потоки в виде текущих стоимостей:

$$PV_1 = 550\,000 / (1 + 0,775) = 309\,859,15 \text{ руб.}$$

$$PV_2 = 630\,000 / (1 + 0,775) = 354\,929,57 \text{ руб.}$$

$$PV_3 = 700\,000 / (1 + 0,775) = 394\,366,19 \text{ руб.}$$

$$PV_4 = 780\,000 / (1 + 0,775) = 439\,436,61 \text{ руб.}$$

$$PV_5 = 830\,000 / (1 + 0,775) = 467\,605,63 \text{ руб.}$$

$$PV_6 = 830\,000 / (1 + 0,775) = 467\,605,63 \text{ руб.}$$

Сумма дисконтированных доходов за 6 лет составила 2 433 802,70 руб., что больше размера первоначальных инвестиций и это значит, что возмещение первоначальных инвестиционных расходов произойдет раньше, чем через 6 лет. Если предположить, что приток денежных средств поступает равномерно в течение всего периода (по умолчанию предполагается, что денежные средства поступают в конце периода), то можно вычислить остаток от 5 года.

$$\text{Остаток} = (1 - (2\,433\,802,70 - 2\,100\,000) / 467\,605,63) = 0,29 \text{ года.}$$

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости двух гибридных виловых погрузчиков равен 5,29 года. Стоит отметить, что один гибридный

вилочный погрузчик окупится за 2,64 года.

Заключительной альтернативой является приобретение офисного помещения. С точки зрения автора данного диссертационного исследования, компании ООО «Рускон» необходимо офисное помещение в бизнес-центре общей площадью 100 м².

Инвестиционные вложения в приобретение офисного помещения площадью 150 м² составят 9 000 000 рублей. Приведённая ниже таблица ведётся из расчёта, что в первый год работы офиса 5 менеджеров по продажам будут приносить ежемесячную прибыль в размере 150 000 рублей, во второй год работы прибыль в размере 200 000 рублей в месяц.

Таблица 4.3 – Предполагаемый приток денежных средств от эксплуатации офисного помещения

Показатель	Значение, руб.
Величина исходных инвестиций	9 000 000
Предполагаемый приток денежных средств:	
Первый год работы офиса	9 000 000
Второй год работы офиса	12 000 000
Ставка дисконтирования	7,75 %

Далее следует пересчитать денежные потоки в виде текущих стоимостей:

$$PV_1 = 9\,000\,000 / (1 + 0,775) = 5\,070\,422,5 \text{ руб.}$$

$$PV_2 = 12\,000\,000 / (1 + 0,775) = 6\,760\,563,3 \text{ руб.}$$

Сумма дисконтированных доходов за 2 года составила 11 830 985 руб., что больше размера первоначальных инвестиций и это значит, что возмещение первоначальных инвестиционных расходов произойдёт раньше, чем через 2 года. Если предположить, что приток денежных средств поступает равномерно в течение всего периода (по умолчанию предполагается, что денежные средства поступают в конце периода), то можно вычислить остаток от 2 лет.

Остаток = $(1 - (11\,830\,985 - 9\,000\,000) / 6\,760\,563,3) = 0,58$ года.

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости офисного помещения в бизнес центре равен 1,58 года.

Далее в таблице 4.4 автор приводит матрицу парных сравнений критериев. В приложениях Ф, Х, Ц приведены матрицы парных сравнений первого набора альтернатив по каждому из трёх представленных критериев

Таблица 4.4 – Матрица парных сравнений критериев

	К1. Инвестиционные вложения	К2. Срок окупаемости	К3. Функциональная ёмкость	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
К1. Инвестиционные вложения	1	1/3	1/9	0,333	0,066
К2. Срок окупаемости	3	1	1/7	0,754	0,149
К3. Функциональная ёмкость	9	7	1	3,979	0,785
Сумма	13,000	8,333	1,254	5,066	

Для оптимизации работы экспертов предлагается выбирать альтернативы не вручную, а на основе программного обеспечения «СППР Выбор». Программа проста в использовании, легко устанавливается на персональный компьютер (ПК). Стоимость данного программного обеспечения составляет 2500 рублей на ПК [239]. Результаты расчётов «СППР Выбор» представлены в приложении Ю, Я.

Далее, на основании полученных значений, автор рассчитывает индекс согласованности суждений λ_{max} , будет произведено сравнение U_c с величиной случайного выбора количественных суждений и рассчитано отношение согласованности приоритетов. Данные действия будут применены для всех

представленных в диссертационной работе альтернатив.

$$\lambda_{\max} = 13,000 \cdot 0,066 + 8,333 \cdot 0,149 + 1,254 \cdot 0,785 = 3,084$$

$$U_c = \frac{3,084 - 3}{3 - 1} = 0,042 ;$$

$$CC = 0,58$$

$$OC = (0,042 / 0,58) \cdot 100\% = 7,2 \%$$

Далее переходим к заключительному этапу метода анализа иерархий – синтезу локальных приоритетов. На данном этапе будут рассчитаны обобщённые или глобальные приоритеты – обобщённые критерии прибыли компании ООО «Рускон». Синтезирование локальных приоритетов приведено в таблице 4.5.

$$\text{Альтернатива №1: } 0,037 \cdot 0,066 + 0,053 \cdot 0,149 + 0,613 \cdot 0,785 = 0,491$$

$$\text{Альтернатива №2: } 0,227 \cdot 0,066 + 0,101 \cdot 0,149 + 0,052 \cdot 0,785 = 0,071$$

$$\text{Альтернатива №3: } 0,121 \cdot 0,066 + 0,293 \cdot 0,149 + 0,113 \cdot 0,785 = 0,141$$

$$\text{Альтернатива №4: } 0,615 \cdot 0,066 + 0,552 \cdot 0,149 + 0,222 \cdot 0,785 = 0,29$$

Из приведённой далее таблицы 4.5 видно, что наиболее предпочтительной следует признать альтернативу №1. Следовательно, информационная система слежения за прохождением товара является наиболее значимой альтернативой для увеличения прибыли ТЭК ООО «Рускон». Глобальный приоритет данной альтернативы равен 0,491.

Далее автор предлагает рассмотреть на рисунке 4.5 другую схему эффективного развития ТЭК ООО «Рускон».

Активная реклама включает в себя: приобретение визиток для 5 менеджеров по продажам в размере 500 штук на каждого менеджера; приобретение рекламных вывесок; рекламных проспектов в размере 500 штук на каждого менеджера по продажам.

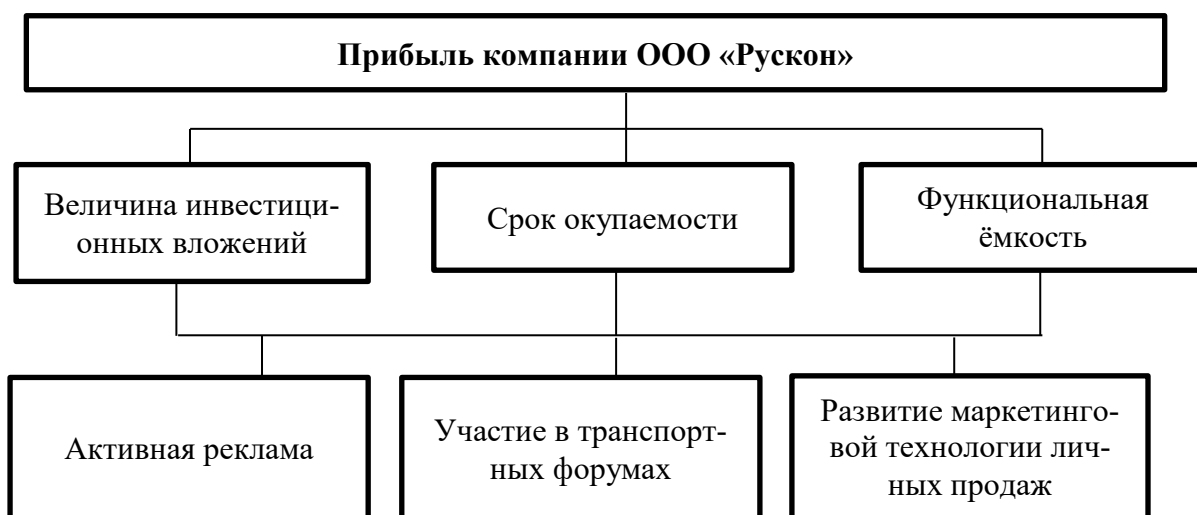


Рисунок 4.5 – Иерархическое представление цели «Повышение прибыли» транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон»

Инвестиционные вложения:

- стоимость 2500 визиток составит 7500 рублей (3 рубля за 1 визитку);
- стоимость рекламных вывесок составит приблизительно 10000 рублей;
- стоимость 2500 рекламных проспектов составит 25000 рублей (10 рублей за 1 проспект).

Покупку визиток и рекламных проспектов, при условии, что менеджеры по продажам не посещают выставки, компания производит один раз в год. Таким образом, инвестиционные вложения в активную рекламу составят 42500 в год.

Инвестиционные вложения для участия в транспортных форумах включают в себя стоимость визиток 1500 рублей, рекламных проспектов 5000 рублей, стоимость аренды выставочного стенда в среднем составит 20000 рублей, также в требуемые инвестиции следует включить стоимость переезда Новороссийск-Москва и Москва-Новороссийск, что составит 10000 рублей, стоимость питания и проживания на время проведения выставки составит 15000 рублей.

Таблица 4.5 – Синтезирование локальных приоритетов

Величины локальных приоритетов				Обобщённые или глобальные приоритеты
Критерии				
Альтернативы	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

В качестве примера к транспортным форумам следует отнести такую выставку, как Транс Россия. Как правило, на такие транспортные выставки от компании отправляется один сотрудник. При условии, что транспортно-экспедиторская компания отправляет сотрудника на транспортную выставку один раз в год, инвестиционные вложения составят 51500 рублей.

Заключительной альтернативой является развитие маркетинговой технологии личных продаж. Данная альтернатива также имеет большое значение для эффективного развития ТЭК ООО «Рускон» и способствует повышению прибыли компании. Развитие маркетинговой технологии личных продаж заключается в личном контакте при поиске, привлечении и удержании клиента.

Инвестиционные вложения в данную альтернативу заключаются в следующем:

- стоимость проезда до той или иной профильной выставки. Стоимость проезда может составить от 300 до 5000 рублей, в зависимости от местоположения выставки;

- профильные выставки посещают, как правило, 2 менеджера по продажам. Исходя из этого в инвестиционные вложения требуется включить затраты на визитки и рекламные проспекты на каждого менеджера в размере 3000 и 10000 рублей.

Стоит отметить, что менеджеры по продажам транспортно-экспедиторской компании посещают около 5 профильных выставок в год. Исходя из этого, инвестиционные вложения в развитие маркетинговой технологии личных продаж в год составит около 80000 рублей на 2 менеджера по продажам.

Срок окупаемости представленных выше инвестиционных вложений, с точки зрения автора, будет небольшим. Вложенные средства в активную рекламу, в участие в транспортных форумах и развитие маркетинговой техно-

логии личных продаж окупятся примерно за 3-6 месяцев работы, представленной ТЭК.

Далее в приложениях Ш, Щ, Э автор приводит матрицы парных сравнений второго набора альтернатив по каждому из трёх представленных критериев.

Ниже представлена обобщённая таблица 4.6 по критериям и альтернативам эффективного развития ТЭК ООО «Рускон».

Из таблицы 4.6 можно сделать вывод, что величина инвестиционных вложений принимает наивысшее значение у такой альтернативы, как строительство собственного склада. Срок окупаемости данного проекта 5-8 лет в зависимости от грузооборота.

Далее автор представленного научного исследования предлагает перейти к заключительному этапу метода анализа иерархий – синтезу локальных приоритетов. На данном этапе будут рассчитаны обобщённые или глобальные приоритеты – обобщённые критерии прибыли ТЭК ООО «Рускон». Синтезирование локальных приоритетов приведено в таблице 4.7.

Альтернатива № 1: $0,101 \cdot 0,066 + 0,105 \cdot 0,149 + 0,072 \cdot 0,785 = 0,079$

Альтернатива № 2: $0,225 \cdot 0,066 + 0,258 \cdot 0,149 + 0,279 \cdot 0,785 = 0,272$

Альтернатива № 3: $0,674 \cdot 0,066 + 0,637 \cdot 0,149 + 0,649 \cdot 0,785 = 0,648$

Из приведённой выше таблицы 4.7 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.

Таблица 4.6 – Критерии и альтернативы эффективного развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон»

		Критерии эффективного развития ТЭК ООО «Рускон»			
		Величина инвестиционных вложений	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 руб.	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 ГЛОННАСС позволяет автоматизировать всю работу диспетчерской службы.
	Приобретение офисного помещения	9 000 000 руб.	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; - разработка 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.

Таблица 4.7 – Синтезирование локальных приоритетов

Величины локальных приоритетов				Обобщённые или глобальные приоритеты
Критерии				
Альтернативы	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

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. В данном научном исследовании к таким альтернативам относятся следующие: информационная система слежения за прохождением товара и развитие маркетинговой технологии личных продаж.

4.3. Расчёт ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон»

Выполним расчёт согласно методике, предложенной в п. 3.3.

1. Альтернатива «Информационная система слежения за прохождением товара».

Функциональная ёмкость данной системы состоит в том, что она позволяет осуществить детальный мониторинг маршрутов следования грузовых фур по городам, территории России и за рубежом, что полностью исключает хищение и нецелевое использование фур недобросовестным персоналом. Также данная система может обеспечить контроль расхода топлива, времени, месторасположения и нахождения грузов, объёма заправок и непредвиденного слива топлива. Система ГЛОННАСС позволяет автоматизировать всю работу диспетчерской службы. Стоит отметить, что на базе спутниковой системы слежения ГЛОННАСС возможно слежение не только за перемещением фур с грузом, но и за маршрутами перемещения железнодорожного, морского и речного транспорта.

Рассматривая данную альтернативу через критерий «Комплексность» следует сказать, что выгода для ТЭК определённо присутствует.

Сокращается время, затраченное сотрудниками диспетчерской службы,

логистами на уточнение местоположения ж/д платформы, автотранспорта. Данную информацию необходимо предоставлять клиенту на протяжении всего транзитного времени. Информационная система слежения за прохождением товара позволяет не уточнять информацию о местонахождении груза у собственников, что значительно сокращает время получения необходимой информации и значительно упрощает работу. Помимо сокращения временных и информационных издержек, данная система также сокращает стоимостные издержки на оплату з/п сотрудникам ТЭК. Практика показывает, что, в среднем, ежедневно диспетчер совершает от 50 до 100 звонков в день, что составляет от 1 до 3 часов в день. При введении системы слежения сокращаются временные издержки на 50 %.

В результате усиления надёжности сроков доставки и сохранности грузов у компании повышаются шансы на привлечение достаточного количества новых клиентов, что существенно повлияет на прибыль компании. По результатам оценки данная альтернатива получает 1 балл.

Оценивая вышеуказанную альтернативу через критерий «Безопасность» необходимо сопоставить экономию средств от предотвращения аварий, крушений, хищения груза, нецелевого использования транспортных средств и др.

Обратимся к примеру отправки груза по направлению N в 40 футовом контейнере. Ориентировочная стоимость такого груза, как например, бытовая техника, составляет 4 000 000 млн. рублей. Транспортно-экспедиторские компании, как правило, страхуют груз от возможных рисков. Страховка способна покрыть определённый процент от стоимости груза. При хищении груза ТЭК несёт убытки по стоимости груза (4 000 000), терминальной обработки груза в порту (порядка 500 долларов = 32 000 рублей). Страховые компании возмещают до 1 000 000.

Также информационная система слежения позволяет контролировать расход топлива и его непредвиденный слив, что существенно экономит денежные средства компании.

Например, кругорейс Новороссийск-Москва-Новороссийск. Средний расход дизельного топлива грузового автомобиля: 35 литров на 100 км. Стоимость 1 литра топлива ориентировочно 43,7 руб.

Таким образом, стоимость дизельного топлива Новороссийск-Москва составит 22942,5 рублей и Москва-Новороссийск – 22942,5 рублей. Итого за кругорейс – 45885 рублей.

Как показала практика, контроль расхода топлива экономит порядка 10 % от общей стоимости топлива за кругорейс, а именно около 5000 рублей.

Общий расчёт эффекта безопасности имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_{\text{безоп}} = 3\,000\,000 + 32\,000 + 5000 = 3\,037\,000 \text{ руб.}$$

Информационная система слежения за прохождением товара позволяет избежать вышеуказанных рисков.

Оценивая информационную систему слежения за прохождением товара через критерий «Цена контракта», необходимо соотнести стоимость услуг по работе ТЭК до внедрения мероприятий по изменению состава услуг со стоимостью услуг после выбора представленной альтернативы.

Общая цена контракта на транспортно-экспедиционные услуги зависит от ряда составляющих, таких как: дальность доставки, сложность маршрута, особенности груза и требований к его транспортировке и др. Значительное влияние на конечную стоимость имеет комплекс транспортно-экспедиционных услуг. Если клиент требует организовать только перевозку груза по определённому маршруту или только складирование товара, то конечная стоимость, как правило, выше, чем за оказание комплекса услуг.

Например, требуется организация морского фрахта Шанхай-Новороссийск, экспедирования в порту, таможенного оформления и доставки

контейнера с грузом по маршруту Новороссийск-Москва.

Ориентировочная стоимость данного комплекса услуг без введения альтернативы «Информационная система слежения за прохождением товара»: $133\ 000 + 32\ 000 + 25\ 000 + 30\ 000 = 220\ 000$ руб.

Ориентировочная стоимость комплекса услуг с введением вышеуказанной альтернативы составит ориентировочно: 215 000 руб.

Расчёт эффекта «Цена контракта» имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_{\text{цк}} = 220\ 000 - 215\ 000 = 5\ 000 \text{ руб.}$$

Рассматривая данную альтернативу через критерий «Профессионализм» следует сказать, что выгода для ТЭК присутствует. У сотрудников компании появляются новые компетенции в области информационных технологий.

Оценивая информационную систему слежения за прохождением товара через критерий «Ускорение сроков доставки» необходимо произвести расчёт, представленный ниже. За основу взят рейс контейнеровоза по маршруту Новороссийск-Москва.

$$\mathcal{E}_{\text{у.ср.д}} = 25400 \cdot ((365/365 - 182,5) - 365/730) = 1,5 \cdot 25400 = 38\ 100 \text{ руб.}$$

Оценивая альтернативу через критерий «Полнота удовлетворения спроса на перевозки» следует отметить, что в результате ввода вышеуказанной альтернативы ожидается рост спроса на перевозки, так как усиливается надёжность сроков доставки и сохранности груза. В данном случае у ТЭК повышаются шансы на привлечение нового грузопотока. Далее приведён расчёт эффекта. За основу взят рейс контейнеровоза по маршруту Новороссийск-Москва.

$$\mathcal{E}_{\text{ус}} = 25400 \cdot (2190 - 1825) = 9\ 271\ 000 \text{ руб.}$$

Расчёт оценки альтернативы через критерий «Сохранность перевозимых грузов»:

$$\mathcal{E}_{\text{сг}} = 1270 \cdot (43800 - 36500) = 4\ 635\ 500 \text{ руб.}$$

Оценка альтернативы через критерий «Регулярность или ритмичность доставки грузов» подразумевает собой суммарный ущерб от претензий, выплаченный до внедрения выбранной альтернативы.

Расчёт эффекта по данному критерию имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_{\text{рег}} = 1\,500\,000 - 1\,350\,000 = 150\,000 \text{ руб.}$$

Расчёт критерия «функциональная ёмкость» по альтернативе «Информационная система слежения за прохождением товара» имеет следующий вид:

$$K_{\text{фе}} = 17\,136\,600/150\,000 = 114,24.$$

Далее будут проведены расчёты ожидаемого эффекта по альтернативе «приобретение офисного помещения».

2. Альтернатива «Приобретение офисного помещения».

Функциональная ёмкость приобретённого офисного помещения в бизнес центре заключается том, что транспортно-экспедиторская компания уже не будет платить денежные средства за аренду арендодателю, а лишь будет оплачивать налог на недвижимость. Также стоит отметить, что покупка офиса в бизнес-центре говорит о платёжеспособности компании и её устойчивых позициях на рынке транспортных услуг.

Рассматривая данную альтернативу через критерий «Комплексность» следует сказать, что выгода для ТЭК присутствует, о чем свидетельствует функциональная ёмкость.

Оценивая вышеуказанную альтернативу через критерий «Цена контракта» отметим, что приобретение офисного помещения влияет на конечную стоимость услуг. При покупке офисного помещения не требуется оплата аренды арендодателю, что снижает расходы компании. Стоимость арендной платы составляет 60 000 рублей в месяц. Величина налога на недвижимость составляет ориентировочно 47 000 в квартал. В результате покупки офисного помещения компания в год экономит 532 000 руб.

Расчёт эффекта «Цена контракта» имеет следующий вид.

Например, требуется организация морского фрахта Шанхай-Новороссийск, экспедирования в порту, таможенного оформления и доставки контейнера с грузом по маршруту Новороссийск-Москва.

Ориентировочная стоимость данного комплекса услуг без введения альтернативы «Покупка офисного помещения»: $133\ 000 + 32\ 000 + 25\ 000 + 30\ 000 = 220\ 000$ руб.

Ориентировочная стоимость комплекса услуг с введением вышеуказанной альтернативы составит ориентировочно: в результате экономии в месяц порядка 45000 рублей руководство компании для постоянных клиентов может снизить стоимость контракта на 5 %, таким образом стоимость составит 209 000 руб.

Расчёт эффекта «Цена контракта» имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_{\text{цк}} = 220\ 000 - 209\ 000 = 11\ 000 \text{ руб.}$$

Расчёт критерия «функциональная ёмкость» по альтернативе «Приобретение офисного помещения» имеет следующий вид:

$$K_{\text{фс}} = 11\ 000 / 9\ 000\ 000 = 0,001.$$

Автор в качестве следующей альтернативы рассматривает приобретение в собственность транспортно-экспедиторской компании ООО «Рускон» 2-х гибридных вилочных погрузчиков грузоподъёмностью 3000 кг.

3. Альтернатива «Приобретение перегрузочных средств».

Гибридные погрузчики сокращают расход топлива и уменьшают количество вредных выбросов в атмосферу.

К функциям вилочного погрузчика следует отнести: использование при загрузке/разгрузке вагонов, автотранспортных средств или при штабелировании и перемещении грузов на близкие и средние расстояния.

Рассматривая данную альтернативу через критерий «Комплексность» следует сказать, что выгода для ТЭК присутствует, о чем свидетельствует

функциональная ёмкость.

Оценивая вышеуказанную альтернативу через критерий «Цена контракта» отметим, что при покупке 2 гибридных вилочных погрузчиков в первую очередь не возникает вопрос в ожидании или поиске перегрузочной техники, что существенно экономит деньги и время. Также ввод в эксплуатацию гибридных вилочных погрузчиков будет способствовать сокращению расхода топлива.

Средний расход топлива дизельного вилочного погрузчика: 3 литра в час. Стоимость 1 литра топлива ориентировочно 43,7 руб. Таким образом, стоимость дизельного топлива за 8 часов работы составит 1048,8 руб. В год стоимость топлива составит 382 812 руб.

Средний расход дизельного топлива гибридного вилочного погрузчика: 1,7 литров в час. Стоимость 1 литра топлива ориентировочно 43,7 руб. Таким образом, стоимость дизельного топлива за 8 часов работы составит 594,32 руб. В год стоимость топлива ориентировочно составит 216 927 руб.

В результате покупки 2 гибридных вилочных погрузчиков компания экономит ориентировочно 331 770 рублей в год.

Расчёт эффекта «Цена контракта» имеет следующий вид. Например, требуется организация морского фрахта Шанхай-Новороссийск, экспедирования в порту, таможенного оформления и перетарки в вагоны с применением гибридных вилочных погрузчиков для дальнейшей отправки груза по маршруту Новороссийск-Новосибирск. Ориентировочная стоимость данного комплекса услуг без введения альтернативы «Приобретение перегрузочных средств»: $133\ 000 + 32\ 000 + 25\ 000 + 65\ 000 = 255\ 000$ руб.

Ориентировочная стоимость комплекса услуг с введением вышеуказанной альтернативы составит ориентировочно: в результате экономии топлива в месяц порядка 14000 рублей, руководство компании для постоянных клиентов может снизить стоимость контракта на 5 %, таким образом стои-

мость составит 242 250 руб.

Расчёт эффекта «Цена контракта» имеет следующий вид:

$$\mathcal{E}_{\text{цк}} = 255\,000 - 242\,250 = 12\,750 \text{ руб.}$$

Расчёт критерия «функциональная ёмкость» по альтернативе «Приобретение перегрузочных средств» имеет следующий вид:

$$K_{\text{фе}} = 12\,750 \cdot 2 / 2\,100\,000 = 0,012.$$

Следующей альтернативой благоприятного развития компании ООО «Рускон» является строительство собственного склада класса «А» общей площадью 2000 м².

4. Альтернатива «Строительство собственного склада».

Как правило, склад строится вблизи основных транспортных артерий (10-40 км от населённого пункта) с возможностью адаптации под любые виды грузов, с высокой скоростью грузооборота и гарантии сохранности грузов. К основным функциям склада можно отнести следующие: складирование и хранение, консолидация и транспортировка грузов, предоставление услуг.

Рассматривая данную альтернативу через критерий «Комплексность» следует сказать, что выгода для ТЭК определённо присутствует.

Оценивая вышеуказанную альтернативу через критерий «Безопасность» отметим следующее. В настоящее время компания пользуется услугами хранения на аутсорсинге. Исследование статистических данных компании ООО «Рускон» более чем за 10 лет позволило установить, что в течение этого периода случаев хищения или порчи грузов не наблюдалось. Поэтому можно утверждать, что данный критерий не является определяющим и расчёт ожидаемого эффекта не является целесообразным.

Оценивая альтернативу «Строительство собственного склада» через критерий «Цена контракта» следует отметить, что наличие в собственности компании складской площади будет способствовать снижению цены по кон-

тракту. Руководство компании экономит на аренде складских мощностей и тем самым имеет возможность предложить конкурентные цены на складское обслуживание.

Например, требуется комплекс услуг организация морского фрахта Шанхай-Новороссийск, экспедирования в порту, таможенного оформления и складирования груза на 1 неделю, дальнейшая доставка груза по маршруту Новороссийск-Москва. Стоимость последней услуги с использованием складских мощностей, находящихся в собственности транспортно-экспедиторской компании, рассчитывается следующим образом: 3 рубля за 1 тонну в сутки. Стоимость складирования 100 тонн груза за 1 неделю составит 2100 рублей. В год значение стоимости складских услуг составит 109 500 руб. За хранение груза с использованием складских мощностей, не находящихся в собственности, компания оплачивает в размере 5 рублей за 1 тонну в сутки. Таким образом, стоимость складирования 100 тонн груза за 1 неделю составляет 3500 рублей. В год значение стоимости складских услуг составляет 182 500 руб.

Ориентировочная стоимость комплекса услуг без введения альтернативы «Строительство собственного склада»: $133\ 000 + 32\ 000 + 25\ 000 + 3500 + 30\ 000 = 223\ 500$ руб.

Ориентировочная стоимость комплекса услуг с введением вышеуказанной альтернативы составит ориентировочно: $133\ 000 + 32\ 000 + 25\ 000 + 2100 + 30\ 000 = 222\ 100$ руб.

Расчёт эффекта «Цена контракта» имеет следующий вид:

$\mathcal{E}_{\text{цк}} = 223\ 500 - 222\ 100 = 1400$ рублей за 1 неделю хранения 100 тонн груза в складе. За год стоимость хранения 100 тонн груза в складе составит:

$$\mathcal{E}_{\text{цк}} = 1400 \cdot 48 = 67\ 200 \text{ руб.}$$

Оценивая альтернативу через критерий «Полнота удовлетворения спроса на перевозки» следует отметить, что в результате ввода вышеуказан-

ной альтернативы ожидается рост спроса на перевозки, так как усиливается показатель конкурентной цены. В данном случае у компании повышаются шансы на привлечение нового грузопотока. Далее приведён расчёт эффекта. За основу взят заказ на организацию складского обслуживания 500 тонн груза на 2 недели.

Учитывая, что расчёт данного эффекта по формуле, представленной в таблице 3.5 предполагает раскрытие финансовой информации, в данном научном исследовании предложен упрощённый вариант расчёта: разница предыдущего и существующего притока денежных средств.

$$\mathcal{E}_{yc} = 15\,086\,500 - 13\,715\,000 = 1\,371\,500 \text{ руб.}$$

Оценки альтернативы через критерий «Регулярность или ритмичность доставки грузов» подразумевает собой суммарный ущерб от претензий, выплаченный до внедрения выбранной альтернативы. По результатам оценки данная альтернатива получает 1 балл.

Расчёт критерия «функциональная ёмкость» по альтернативе «Строительство собственного склада» имеет следующий вид:

$$K_{\phi c} = 1\,438\,700 / 61\,000\,000 = 0,023$$

Следующей альтернативой эффективного развития ООО «Рускон» автор предлагает рассмотреть такую альтернативу, как активная реклама.

5. Альтернатива «Активная реклама».

Рассматривая данную альтернативу через критерий «Комплексность» следует сказать, что выгода для ТЭК присутствует, так как реклама способствует продвижению услуг компании.

Оценивая альтернативу через критерий «Полнота удовлетворения спроса на перевозки» следует отметить, что в результате ввода вышеуказанной альтернативы предполагается рост спроса на транспортно-экспедиционные услуги. Далее приведён расчёт ожидаемого эффекта. За основу взят внутригородской рейс контейнеровоза по маршруту порт Новорос-

сийск – склад в г. Новороссийск.

$$\mathcal{E}_{yc} = 1000 \cdot (730 - 365) = 365\,000 \text{ руб.}$$

Расчёт критерия «функциональная ёмкость» по альтернативе «Активная реклама» имеет следующий вид:

$$K_{\text{фе}} = 365\,000 / 42\,500 = 8,58$$

2. Альтернатива «Участие в транспортных форумах».

Функциональная ёмкость участия компании в транспортных форумах заключается в следующем:

– транспортные форумы являются местом встречи грузоперевозчиков и грузовладельцев. На данных форумах представленная транспортно-экспедиторская компания имеет возможность предложить транспортно-экспедиторские услуги большому числу потребителей транспортных услуг.

Рассматривая данную альтернативу через критерий «Комплексность» следует сказать, что выгода для ТЭК присутствует, о чем свидетельствует функциональная ёмкость.

Оценивая альтернативу через критерий «Полнота удовлетворения спроса на перевозки» следует отметить, что в результате ввода вышеуказанной альтернативы предполагается рост спроса на транспортно-экспедиционные услуги. Расчёт ожидаемого эффекта имеет аналогичный вид с альтернативой активная реклама. За основу взят внутригородской рейс контейнера по маршруту порт Новороссийск – склад в г. Новороссийск.

$$\mathcal{E}_{yc} = 1000 \cdot (730 - 365) = 365\,000 \text{ руб.}$$

Расчёт критерия «функциональная ёмкость» по альтернативе «Активная реклама» имеет следующий вид:

$$K_{\text{фе}} = 365\,000 / 51\,500 = 7,08.$$

3. Альтернатива «Развитие маркетинговой технологии личных продаж» способствует значительному повышению прибыли транспортно-экспедиторской компании, т.к. данная альтернатива заключается в личном

контакте при поиске, привлечении и удержании клиента. При вводе представленной альтернативы нет необходимости в передаче клиента другому менеджеру, который тратит до 2 часов на изучение информации и первичный «созвон» с клиентами.

Рассматривая данную альтернативу через критерий «Комплексность» следует сказать, что выгода для ТЭК присутствует, о чем свидетельствует функциональная ёмкость.

Также для данной альтернативы имеет большое значение такой критерий качества, как «Профессионализм». Менеджеры компании должны избегать ошибок в работе с клиентами путём постоянного совершенствования своих знаний в области транспортно-экспедиционной деятельности.

Оценивая альтернативу через критерий «Полнота удовлетворения спроса на перевозки» следует отметить, что в результате ввода вышеуказанной альтернативы ожидается рост спроса на транспортно-экспедиционные услуги. Средняя прибыль по одному привлечённому клиенту может составить до 100 000 рублей.

Далее приведён расчёт ожидаемого эффекта. Например, новому клиенту необходима доставка генерального, не опасного груза железнодорожным транспортом, маршрут Новороссийск-Новосибирск, отправка в режиме ГТД. Стоимость такой доставки составит 65 000 руб. с НДС 0 %. Чистая прибыль составит 9 000 рублей за 1 контейнер, с массой груза до 24 тонн.

$$\mathcal{E}_{yc} = 9\,000 \cdot (730 - 365) = 3\,285\,000 \text{ руб.}$$

Расчёт критерия «функциональная ёмкость» по альтернативе «Активная реклама» имеет следующий вид:

$$K_{\text{фе}} = 3\,285\,000 / 80\,000 = 41,06$$

Результаты расчётов ожидаемого эффекта по рассмотренным альтернативам приведены в таблице 4.8 – сводной матрице выбора стратегических альтернатив.

Таблица 4.8 – Матрица выбора стратегических альтернатив

Альтернативы	Ожидаемый эффект, руб.										Наличие/отсутствие выгоды для ТЭЖ Общая сумма, (+ /1 балл; - / 0 баллов)
	Комплексность	Безопасность	Экологичность	Цена контракта	Профессионализм	Ускорение сроков доставки	Полнота удовлетворения спроса на перевозку	Сохранность перевозимых грузов	Регулярность или ритмичность доставки грузов	Общая сумма, руб.	
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

Выводы по главе 4

1. На основании проведённого анализа внешней и внутренней среды ТЭК ООО «Рускон» сформировано «дерево целей», состоящее из генеральной цели и целей последующих уровней. Для определения коэффициентов относительной важности целей применён метод нормирования. На нижних уровнях «дерева целей» определены альтернативы эффективного развития компании ООО «Рускон».

2. Согласно методу анализа иерархий приведены иерархии с тремя уровнями по каждому из двух наборов альтернатив. Приведена величина инвестиционных вложений по каждой альтернативе и рассчитан дисконтированный срок окупаемости. Для оптимизации работы экспертов предложено выбирать альтернативы на основе программного обеспечения «СППР Выбор». Произведён расчёт глобальных приоритетов и по их наибольшим значениям выбраны наиболее предпочтительные альтернативы эффективного развития ТЭК ООО «Рускон».

3. Произведён расчёт ожидаемого эффекта от выбора стратегических альтернатив эффективного развития ТЭК. Отражена функциональная ёмкость по каждой из рассматриваемых альтернатив.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ сущности, алгоритма процесса стратегического планирования, эволюционных этапов развития и современных условий видения транспортно-экспедиторского бизнеса, а также анализ внешней среды транспортно-экспедиторских компаний показал, что на сегодняшний момент компании функционируют в сложных конкурентных условиях, поэтому руководству необходимо пересмотреть процесс стратегического планирования. Сегодня акцент при разработке стратегий должен быть сделан не на интуицию и фрагментарность, а на выбор оптимальных альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании на основе комплекса научно-практических рекомендаций, учитывающих как ресурсные возможности компании, так и потребности внешней деловой среды (потребителей услуг, ОАО «РЖД», собственников вагонов, ж/д платформ, автотранспорта и т.д.).

1. В ходе исследования автором предложено усовершенствовать алгоритм процесса стратегического планирования через введение критерия классификации компаний-конкурентов по признаку «степень угрозы конкурентов», что позволит определить новые сегменты рынка и отследить тенденции развития конкурентов. Предложен концептуальный подход к выбору стратегических альтернатив развития компании, базирующийся на принципах стратегического планирования, включающий концепцию и научно-практические рекомендации по её практической реализации.

2. 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;
- как отношение ожидаемого эффекта от реализации выбранной альтернативы к затратам на её внедрение.

Расчёт по двум методикам позволил определить, что максимально эффективными альтернативами являются:

– «Информационная система слежения за прохождением товара» (глобальный приоритет по методу анализа иерархий составляет 0,491; значение критерия «функциональная ёмкость» по авторской методике составляет 114,24);

– «Развитие маркетинговой технологии личных продаж» (глобальный приоритет по методу анализа иерархий составляет 0,648; значение критерия «функциональная ёмкость» по авторской методике составляет 41,06).

3. На основании предложенной методики оценки ожидаемого эффекта от выбора стратегических альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании расчётным путём установлены следующие значения общих эффектов для компании: максимальный эффект от внедрения альтернативы «Информационная система слежения за прохождением товара» – 17 136 600 рублей в год и 2 балла по бальной шкале. Более низкие значения эффекта от внедрения таких альтернатив как «Приобретение офисного помещения», «Приобретение перегрузочных средств», «Строительство собственного склада», а именно: 11000, 12750, 1 438 700 рублей в год и 1, 2 и 2 балла по бальной шкале соответственно. Показатели ожидаемых эффектов таких альтернатив, как «Активная реклама», «Участие в транспортных форумах» и «Развитие маркетинговой технологии личных продаж» составили: 365000, 365000 и 3 285 000 рублей в год и 1, 1 и 2 балла по бальной шкале соответственно. Полученные результаты сведены в матрицу выбора стратегических альтернатив.

4. Использование в диссертационной работе научно-обоснованных рекомендаций позволит осуществить выбор максимально эффективных альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании с учётом потребностей внешней деловой среды, что укрепит её рыночные позиции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО Типография новости, 2000. – 432 с.
2. Алексеев С.И. Исследование систем управления [Текст] / С.И. Алексеев. – М.: ЕАОИ, 2008. – 195 с.
3. Алисейчик В. Роль экспедирования в Российской экономике [Текст] / В. Алисейчик // Деловая Россия. – 2011. – № 3-4. – С. 104-105.
4. Аникеева-Науменко Л.О. Методы повышения эффективности использования вагонов грузового парка на железнодорожном транспорте [Текст] / Л.О. Аникеева-Науменко // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Москва. – 2014. – 190 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.
6. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах [Текст] / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.
7. Богданова Т.В., Кузнецов К.Д. Развитие научно-методических подходов к оценке качества информационного ресурса транспортно-логистической компании [Текст] / Т.В. Богданова, К.Д. Кузнецов // Вестник университета. – 2017. – № 6. – С. 67-76.
8. Бабурина О.Н., Ботнарюк М.В., Кондратьев С.И. Интеллектуальные проблемы реализации дорожной карты развития морской отрасли России («MARINET») в рамках национальной технологической инициативы [Текст] / О.Н. Бабурина, М.В. Ботнарюк, С.И. Кондратьев // Морские интеллектуальные технологии. – 2018. Т. 1. – № 3 (41). – С. 190-198.
9. Ботнарюк М.В. Маркетинговые аспекты формирования клиентской базы компании, осуществляющей внутрипортовое экспедирование грузов [Текст] /

- М.В. Ботнарюк // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 1-9.
10. Боумен К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумен. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997. – 175 с.
11. Бубнова Г.В., Сафронова А.А., Астафьев А.В. Цифровизация интеллектуализации для логистизации смешанных перевозок [Текст] / Г.В. Бубнова, А.А. Сафронова, А.В. Астафьев // материалы XIII Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 31-35.
12. Соколов Ю.И., Кожевников Р.А., Межох З.П. Значение транспорта в обеспечении национальной экономической безопасности [Текст] / Ю.И. Соколов, Р.А. Кожевников, З.П. Межох // Транспортное дело России. – 2016. – № 6. – С. 10-13.
13. Бубнова Г.В., Левин Б.А. Цифровая логистика – инновационный механизм развития и эффективного функционирования транспортно-логистических систем и комплексов [Текст] / Г.В. Бубнова, Б.А. Левин // International Journal of Open Information Technologies. – 2017. – № 3 (Т. 5). – С. 72-78.
14. Бубнова Г.В. Юлдашева К.А. Развитие бизнес-партнёрства на железнодорожном транспорте [Текст] / Г.В. Бубнова, К.А. Юлдашева // Актуальные вопросы проектного и процессного менеджмента. Труды Всероссийской научно-практической конференции с международным участием учёных транспортных вузов и представителей академической науки. – 2014. – С. 20-22.
15. Бубнова Г.В. Новая парадигма управления экономической безопасностью ТЛС [Текст] / Г.В. Бубнова // Мир транспорта. – 2016. – № 5 (66). Т. 14. – С. 96-101.
16. Бурмистров В.Н., Холопов К.В. Внешняя торговля Российской Федерации: Учебное пособие [Текст] / В.Н. Бурмистров, К.В. Холопов. – М.: Юристъ, 2001. – 384 с.
17. Быков Ю.А. Прогнозирование развития транспортных коридоров России

- в сообщении Европа – Азия [Текст] / Ю.А. Быков // Транспорт Урала. – 2015. – № 1(44). – С. 53-56.
18. Ведута Н.И. Социально эффективная экономика [Текст] / Н.И. Ведута. – М.: Издательство РЭА, 1999. – 254 с.
19. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах [Текст] / С.Л. Вигман. – М.: Проспект, 2004. – 296 с.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Инфра-М, 2011. – 576 с.
21. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
22. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] / Л.П. Владимирова. – М.: Дашков и Ко, 2000. – 308 с.
23. Вовк А.А., Вовк Ю.А., Чуприкова З.В. Оценка эффективности функционирования транспортных компаний [Текст] / А.А. Вовк, Ю.А. Вовк, З.В. Чуприкова // Экономика железных дорог. – 2015. – № 11. – С. 79-89.
24. Волкова В.Н., Емельянова А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник [Текст] / В.Н. Волкова, А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 848 с.
25. Все грузы России [Текст] // Морские порты. – 2013. – № 1. – С. 63-71.
26. Все грузы России [Текст] // Морские порты. – 2014. – № 1. – С. 68-77.
27. Все грузы России [Текст] // Морские порты. – 2015. – № 1. – С. 62-71.
28. Все грузы России [Текст] // Морские порты. – 2016. – № 1. – С. 70-79.
29. Все грузы России [Текст] // Морские порты. – 2017. – № 1. – С. 54-63.
30. Все грузы России [Текст] // Морские порты. – 2018. – № 1. – С. 54-59.
31. Все грузы России [Текст] // Морские порты. – 2012. – № 1. – С. 85-95.
32. Выгнанов А.А., Романова А.Т., Ильин В.В., Попова М.В. Технико-экономические и правовые особенности международных транспортно-логистических систем [Текст] / А.А. Выгнанов, А.Т. Романова, В.В. Ильин,

- М.В. Попова // Транспортные системы: тенденции развития. Сборник трудов международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 355-356.
33. Галабурда В.Г., Соколов Ю.И., Лавров И.М., Белозёров В.Л., Терешина Н.П., Бубнова Г.В., Третьяк В.П., Иванова Е.А., Стрельцов А.В. Управление маркетинговой деятельностью на транспорте. Монография [Текст] / В.Г. Галабурда, Ю.И. Соколов, И.М. Лавров, В.Л. Белозеров, Н.П. Терешина, Г.В. Бубнова, В.П. Третьяк, Е.А. Иванова, А.В. Стрельцов. – Москва, 2018.
34. Галабурда В.Г. Синергетический эффект транспорта [Текст] / В.Г. Галабурда // Мир транспорта. – 2014. – № 1 (50). Т. 12. – С. 96-100.
35. Галабурда В.Г. Критерии экономической оценки транспорта [Текст] / В.Г. Галабурда // Мир транспорта. – 2012. – № 4 (42). Т. 10. – С. 72-75.
36. Галабурда В.Г., Проскурнин Д.С. Критерии оценки эффективности и качества работы различных видов транспорта [Текст] / В.Г. Галабурда, Д.С. Проскурнин // Экономика железных дорог. – 2013. – № 5. – С. 86-95.
37. Галабурда В.Г., Терешина Н.П. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте [Текст] / В.Г. Галабурда, Н.П. Терешина. – М.: МИИТ, 2002. – 120 с.
38. Гольдберг О. Будущее за контейнером – было бы, что возить [Текст] / О. Гольдберг // Морские порты. – 2010. – №5(86). – С. 30-33.
39. Гоненко Д.В. Основы теории управления. Взаимодействие человека и организации: учебное пособие [Текст] / Д.В. Гоненко. – Новороссийск: МГА им. адм. Ф.Ф. Ушакова, 2008. – 92 с.
40. Горин В.С., Персианов В.А. Целеполагание в проектах и программах развития транспорта [Текст] / В.С. Горин, В.А. Персианов // Вестник транспорта. – 2017. – № 8. – С. 10-12.
41. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы [Текст] / В.Я. Горфинкель. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 687 с.
42. Гришин В.В., Гришина В.Г. Разрабатываем бизнес-стратегию фирмы:

Практическое пособие [Текст] / В.В. Гришин, В.Г. Гришина. – М.: Дашков и К°, 2012. – 208 с.

43. Гунин В.Н. и др. Управление развитием организации. 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 7: Управление инновациями [Текст] / В.Н. Гунин. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 272 с.

44. Даниленко Д.Н. Стратегическое планирование как фактор развития металлургического предприятия [Текст] / Д.Н. Даниленко // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Пермь, 2009. – 179 с.

45. Дафт Р. Менеджмент [Текст] / Р. Дафт. Пер. с англ. Под ред. Мордовина С.К. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с.

46. Деружинский Г.В., Мальцева Н.Е. Корпоративная стратегия транспортно-экспедиционной компании [Текст] / Г.В. Деружинский, Н.Е. Мальцева // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 2 (34). – С. 130-138.

47. Дж. К. Лафта. Теория организации: Учебное пособие [Текст] / Дж. К. Лафта. – М.: ТК Велби, 2003. – 406 с.

48. Дж. К. Лафта. Управленческие решения: Учебное пособие [Текст] / Дж. К. Лафта. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 300 с.

49. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – М.: ФЛИНТА; МПСИ (сокр. Московский психолого-социальный институт), 2011. – 280 с.

50. Дружинина О.М. Анализ и стратегическое планирование работы транспортно-экспедиторской компании – оператора мультимодальной перевозки [Текст] / О.М. Дружинина // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Санкт-Петербург. – 2002. – 150 с.

51. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст] / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 432 с.

52. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики [Текст] / И.И. Елисеева, М.М. Юзбашев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 464 с.

53. Еремеев Д.О., Кожевников Р.А., Подсорин В.А. Стратегия – инструмент управления экономикой компании [Текст] / Д.О. Еремеев, Р.А. Кожевников, В.А. Подсорин // Мир транспорта. – 2015. – № 4 (том 13). – С. 110-124.
54. Ефимова О.В. Планирование ремонтного производства железнодорожного транспорта: от методологии до технологии [Текст] / О.В. Ефимова. – М.: ВНИИТИ РАН, 2002. – 144 с.
55. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
56. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления [Текст] / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 196 с.
57. Замковой А.А., Строков М.М. О проблеме стратегического планирования на железнодорожном транспорте [Текст] / А.А. Замковой, М.М. Строков // Бюллетень транспортной информации. – 2013. – № 1 (211). – С. 30-32.
58. Замковой А.А. Стратегическое прогнозирование потоков нефтегрузов на участках сети железных дорог [Текст] / А.А. Замковой // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Ростов-на-Дону. – 2013. – 130 с.
59. Иванова М.Б. Критерии и методы оценки привлекательности рынка транспортных услуг [Текст] / М.Б. Иванова // Журнал университета водных коммуникаций. – 2011. – № 1. – С. 149-157.
60. Иванова М.Б. Снижение неопределенности характеристик рынка при стратегическом планировании в транспортно-экспедиторской компании [Текст] / М.Б. Иванова // Журнал университета водных коммуникаций. – 2011. – № 4. – С. 207-215.
61. Иванова М.Б. Методические основы выбора эффективных частных стратегий повышения конкурентоспособности транспортно-экспедиторских компаний [Текст] / М.Б. Иванова // Вестник государственного университета морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова. – 2013. – Вып. 1. – С.

127-137.

62. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций [Текст] / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников. – М.: Филинь, 1997. – 272 с.

63. Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст] / А.И. Ильин. – Мн.: Новое издание, 2003. – 635 с.

64. Ильин А.И. Внутрифирменное планирование [Текст] / А.И. Ильин. – Мн.: БГЭУ, 2008. – 219 с.

65. Инкотермс 2010. Правила ИСС для использования торговых терминов в национальной и международной торговле: дата вступления в силу 1 января 2011 г. [Текст] / Перевод с англ. Н.Г. Вилковой. – М.: Инфотропик Медиа, 2011. – 274 с.

66. Исмагилова Л.А., Орлова Е.В. Многокритериальный выбор решений на основе метода анализа иерархий [Текст] / Л.А. Исмагилова, Е.В. Орлова. – Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2009. – 25 с.

67. Казакова Н.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Н.А. Казакова. – М.: Инфра-М, 2012. – 320 с.

68. Капустина Н.В. Методология оценки стратегических и тактических факторов риска современной развивающейся организации [Текст] / Н.В. Капустина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 1 (73). – С. 30.

69. Кафидов В.В. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов [Текст] / В.В. Кафидов. – М.: Академический проект, 2003. – 160 с.

70. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов [Текст] / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 114 с.

71. Кокин А.С., Левиков Г.А. Транспортно-экспедиторские услуги при международной перевозке грузов [Текст] / А.С. Кокин, Г.А. Левиков. – М.: Инфотропик Медиа, 2011. – 576 с.
72. Коложвари Ю.Б. Стратегическое планирование деятельности корпорации [Текст] / Ю.Б. Коложвари // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Иркутск, 2002. – 194 с.
73. Королева Е.А. Управление грузопотоками в транспортно-логистических системах [Текст] / Е.А. Королева // Логистический потенциал Санкт-Петербурга в формировании инновационной экономики. Сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 147-152.
74. Королева Е.А., Филатова Е.В. Транспортное пространство: сущность и структура [Текст] / Е.А. Королева, Е.В. Филатова // Транспортное дело России. – 2017. – № 3. – С. 31-33.
75. Королева Е.А. Проблемы формирования качества транспортно-экспедиционного обслуживания в сфере морских перевозок [Текст] / Е.А. Королева // Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова. – 2015. – № 1 (29). – С. 130-137.
76. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика [Текст] / Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова. – Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 1997. – 127 с.
77. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2012. – 816 с.
78. Кошкин Л.И., Соловьев М.М. Методологические аспекты программно-целевого управления в условиях рыночных преобразований в России [Текст] / Л.И. Кошкин, М.М. Соловьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – Вып. 6. – С. 30-41.

79. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией [Текст] / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
80. Купцов М.М. Стратегический менеджмент [Текст] / М.М. Купцов. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011. – 184 с.
81. Куренков П.В., Сафронова А.А., Кахриманова Д.Г. Цифровизация логистики мультимодальных перевозок [Текст] / П.В. Куренков, А.А. Сафронова, Д.Г. Кахриманова // Эксплуатация морского транспорта. – 2018. – №1 (86). – С. 3-8.
82. Куренков П.В., Котляренко А.Ф. Внешнеторговые перевозки в смешанном сообщении: экономика, логистика, управление [Текст] / П.В. Куренков, А.Ф. Котляренко. – Самара: Типография «Солдат Отечества», 2002. – 636 с.
83. Куренков П.В., Элларян А.С., Котляренко А.Ф. Функции операторов внешнеторговых перевозок в смешанном сообщении [Текст] / П.В. Куренков, А.С. Элларян, А.Ф. Котляренко // Логистика. – 2002. – № 6. – С. 23-27.
84. Куренков П.В. Елисеев С.Ю., Котляренко А.Ф. Логистика в управлении смешанными перевозками. История. Проблемы. Перспективы [Текст] / П.В. Куренков, С.Ю. Елисеев, А.Ф. Котляренко // Железнодорожный транспорт. – 2003. – № 10. – С. 44-47.
85. Куренков П.В. Бельницкий Д.С. Организация перевозок центром координации работы с компаниями-операторами [Текст] / П.В. Куренков, Д.С. Бельницкий // Экономика железных дорог. – 2007. – № 2. – С. 55-63.
86. Куренков П.В., Бельницкий Д.С., Котляренко А.Ф., Тарасова Т.М., Хомов А.В. Концепция функционирования логистического центра координации работы компаний-операторов [Текст] / П.В. Куренков, Д.С. Бельницкий, А.Ф. Котляренко, Т.М. Тарасова, А.В. Хомов // Логистика и управление цепями поставок. – 2008. – № 6 (29). – С. 59-72.

87. Куренков П.В. Тарасова Т.М., Вяльшин Р.Р. Логистический центр координации работы компаний-операторов [Текст] / П.В. Куренков, Т.М. Тарасова, Р.Р. Вяльшин // Экономика железных дорог. – 2009. – № 12. – С. 61-69.
88. Куренков П.В., Бубнова Г.В., Балалаев А.С. Формирование логистических цепей субъектами транспортного рынка [Текст] / П.В. Куренков, Г.В. Бубнова, А.С. Балалаев // Экономика железных дорог. – 2010. – № 9. – С. 72-80.
89. Куренков П.В., Бубнова Г.В., Некрасов А.Г. Комплексная безопасность цепочек поставок в цифровой экономике [Текст] / П.В. Куренков, Г.В. Бубнова, А.С. Балалаев // Экономика железных дорог. – 2017. – № 7. – С. 57-66.
90. Куренков П.В., Бубнова Г.В., Зенкин А.А., Астафьев А.В., Куприяновский В.П. Транспортные коридоры и оси в цифровой транспортной системе [Текст] / П.В. Куренков, Г.В. Бубнова, А.А. Зенкин, А.В. Астафьев // Транспорт: наука, техника, управление: Сб. ОИ / ВИНТИ. – 2017. – № 7. – С. 11-20.
91. Куренков П.В., Вовк А.А., Котляренко А.А., Сечкарев А.А. Влияние тарифной и налоговой политики, информационного и правового обеспечения на географию внешнеторговых грузопотоков и конкурентоспособность транспортной системы России [Текст] / П.В. Куренков, А.А. Вовк, А.А. Котляренко, А.А. Сечкарев // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 8 (ч.3). – С. 42-46.
92. Куренков П.В. Бубнова Г.В., Котляренко А.А., Багимов А.В., Сечкарев А.А. Роль экспедиторских организаций в повышении конкурентоспособности транспортной системы России [Текст] / П.В. Куренков, Г.В. Бубнова, А.А. Котляренко, А.В. Багимов, А.А. Сечкарев // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 9 (ч.1). – С. 30-35.
93. Куренков П.В., Бубнова Г.В., Емец В.Н. К толкованию «цифровых» логистических понятий [Текст] / П.В. Куренков, Г.В. Бубнова, В.Н. Емец // Логистика. – 2018. – № 5. – С. 44-47 (часть 1).

94. Куренков П.В., Бубнова Г.В., Емец В.Н. К толкованию «цифровых» логистических понятий [Текст] / П.В. Куренков, Г.В. Бубнова, В.Н. Емец // Логистика. – 2018. – № 6. – С. 49-51 (часть 2).
95. Куренков П.В., Балалаев А.С., Бубнова Г.В. Логистика формирования цепей поставок субъектами транспортного рынка [Текст] / П.В. Куренков, А.С. Балалаев, Г.В. Бубнова // Логистика сегодня. – 2010. – № 5. – С. 286-294.
96. Куренков П.В., Резер С.М., Шмугляков Е.П. Модель функционирования транспортного узла на базе морского порта [Текст] / П.В. Куренков, С.М. Резер, Е.П. Шмугляков // Вестник государственного морского университета им. адмирала Ф.Ф. Ушакова. – 2015. – № 1. – С. 5-14.
97. Куренков П.В., Резер С.М. Модель функционирования транспортного узла на базе морского порта [Текст] / П.В. Куренков, С.М. Резер // Современный транспорт: инфраструктура, инновации, интеллектуальные системы: Сб. трудов (материалы конференции) / М.: Международная академия транспорта, 2013. – С. 148-173.
98. Куренков П.В., Резер С.М., Шмугляков Е.П. Модель функционирования транспортного узла на базе морского порта [Текст] / П.В. Куренков, С.М. Резер, Е.П. Шмугляков // Вестник транспорта. – 2014. – № 6. – С. 30-37.
99. Куприяновский В.П., Куренков П.В., Бубнова Г.В., Дунаев О.Н., Синягов С.А., Намиот Д.Е. Экономика инноваций цифровой железной дороги. Опыт Великобритании [Текст] / В.П. Куприяновский, П.В. Куренков, Г.В. Бубнова, О.Н. Дунаев, С.А. Синягов, Д.Е. Намиот // International Journal of Open Information Technologies. – 2017. – Т. 5. № 3. – С. 79-99.
100. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: Учебное пособие [Текст] / Г.М. Курошева. – СПб.: РЕЧЬ, 2002. – 372 с.
101. Лapidус Б.М., Мачерет Д.А. Экономика транспортного пространства: методологические основы [Текст] / Б.М. Лapidус, Д.А. Мачерет // Вестник

научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. – 2012.
– № 2. – С. 3-10.

102. Лапушинская Г.К., Петров А.Н. Планирование в условиях рынка [Текст] / Г.К. Лапушинская, А.Н. Петров. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 252 с.

103. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Ин-фра-М, 2007. — 236 с.

104. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.

105. Ларичев О.И., Мошкович Е.М. Качественные методы принятия решений. Вербальный анализ решений [Текст] / О.И. Ларичев, Е.М. Мошкович. – М.: Наука. Физматлит, 1996. – 208 с.

106. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах [Текст] / О.И. Ларичев. – М.: Логос, 2000. – 296 с.

107. Лайм Фазэй, Роберт Рэнделл. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Перевод с английского [Текст] / Ф. Лайм, Р. Роберт. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 587 с.

108. Левиков Г.А. Управление транспортно-логистическим бизнесом [Текст] / Г.А. Левиков. – М.: РКонсульт, 2006. – 144 с.

109. Левиков Г.А. и др. Международные смешанные перевозки грузов [Текст] / Г.А. Левиков. – М.: Транспорт, 1993. – 94 с.

110. Левицкая Л.П., Егоров В.П., Строков М.М. Стратегическое планирование на транспорте в системе обеспечения национальной безопасности [Текст] / Л.П. Левицкая, В.П. Егоров, М.М. Строков // Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность. Сборник трудов II Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 192-193 с.

111. Левицкая Л.П., Замковой А.А., Строков М.М. Стратегический анализ и прогнозирование бизнес процессов на транспорте [Текст] / Л.П. Левицкая, А.А. Замковой, М.М. Строков. – М.: ВИНТИ РАН, 2017. – 128 с.
112. Левицкая Л.П., Шутова Я.С. Принятие антикризисных управленческих решений на транспорте [Текст] / Л.П. Левицкая, Я.С. Шутова // Экономика железных дорог. – 2015. – № 1. – С. 92-96.
113. Левицкая Л.П., Строков М.М. Экономическое обоснование стратегии управления транспортной компанией [Текст] / Л.П. Левицкая, М.М. Строков. – М.: ВИНТИ РАН, 2013. – 136 с.
114. Лимонов Э.Л. Внешнеторговые операции морского транспорта и мультимодальные перевозки [Текст] / Э.Л. Лимонов. – СПб.: Издательство ООО «Модуль», 2009. – 636 с.
115. Литвак Б.Г. Управленческие решения [Текст] / Б.Г. Литвак. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 512 с.
116. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии [Текст] / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Приор, 2001. – 421 с.
117. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст] / В.И. Ляско. – М.: Экзамен, 2005. – 288 с.
118. Макаров О.Н. Стратегическое управление устойчивым развитием транспортной компании в условиях кризиса [Текст] / О.Н. Макаров // Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидат экономических наук. 2014.
119. Макаренков А.В. Методические основы разработки стратегии развития транспортно-экспедиторских компаний [Текст] / А.В. Макаренков // Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидат экономических наук. 2006.

120. Макаренков А.В. Методические основы разработки стратегии развития транспортно-экспедиторских компаний [Текст] / А.В. Макаренков // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Санкт-Петербург, 2006. – 179 с.
121. Маликов О.Б. Склады и грузовые терминалы: Справочник [Текст] / О.Б. Маликов. – СПб.: Издательский дом «Бизнес – пресса», 2005. – 560 с.
122. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.
123. Милославская С.В., Плужников К.И. Мультимодальные и интермодальные перевозки: Учебное пособие [Текст] / С.В. Милославская, К.И. Плужников. – М.: РосКонсульт, 2001. – 368 с.
124. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с.
125. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
126. Махутов Н.А., Лapidус Б.М., Гаденин М.М., Титов Е.Ю. О научной поддержке стратегического планирования на железнодорожном транспорте: критерии безопасности и рисков [Текст] / Н.А. Махутов, Б.М. Лapidус, М.М. Гаденин, Е.Ю. Титов // Бюллетень Объединенного ученого совета ОАО РЖД. – 2015. – № 4. – С. 2-12.
127. Назаренко В.М., Назаренко К.С. Таможенное обслуживание внешнеэкономической деятельности [Текст] / В.М. Назаренко, К.С. Назаренко. – М.: Экзамен, 2001. – 768 с.

128. Назаренко В.М., Назаренко К.С. Транспортное обеспечение внешнеэкономической деятельности [Текст] / В.М. Назаренко, К.С. Назаренко. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 512 с.
129. Неруш Ю.М. Логистика: Учебник для вузов [Текст] / Ю.М. Неруш. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 389 с.
130. Омаров А.М. Менеджмент. Управление – древнейшее искусство, новейшая наука [Текст] / А.М. Омаров. – М.: Экономика, 2009. – 638 с.
131. Палкина Е.С. Методология и экономический механизм реализации стратегии роста в системе управления транспортной организацией [Текст] / Е.С. Палкина // диссертация доктора экономических наук: 08.00.05 Санкт-Петербург, 2014. – 395 с.
132. Палкина Е.С. Классификация факторов реализации стратегии роста транспортной организации на мировом рынке транспортно-логистических услуг [Текст] / Е.С. Палкина // Современные векторы развития глобальной экономической системы. – 2016. – С. 257-271.
133. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: Кнорус, 2011. – 496 с.
134. Петров А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
135. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план [Текст] / К.Н. Петров. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011. – 384 с.
136. Пешкова Г.Ю. Стратегическое планирование развития горнопромышленного комплекса местного значения [Текст] / Г.Ю. Пешкова // диссертация доктора экономических наук: 08.00.05 Курск, 2018. – 315 с.
137. Платов В.Я., Золотарева С.Е., Платова О.В. Технология стратегического планирования и управления [Текст] / В.Я. Платов, С.Е. Золотарева, О.В. Платова. – М.: Издательский дом «Дело», 2012. – 372 с.

138. Плужников К.И. Транспортно-экспедиционное обслуживание [Текст] / К.И. Плужников. – М.: АСМАП, 1996. – 349 с.
139. Плужников К.И., Чунтомова Ю.А. Транспортное экспедирование [Текст] / К.И. Плужников, Ю.А. Чунтомова. – М.: Транслит, 2006. – 528 с.
140. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование [Текст] / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. – 55 с.
141. Попов А.Н., Кешишьян А.Л., Шканов В.В., Попов В.В. Блокчейн технологии, как техносфера систем управления и взаимодействий морских организаций в развитии концепции Е-навигации [Текст] / А.Н. Попов, А.Л. Кешишьян, В.В. Шканов, В.В. Попов // Транспортное дело России. – 2018. – № 3. – С. 151-158.
142. Постников С.Б. О стратегическом планировании в ОАО «РЖД» [Текст] / С.Б. Постников // Бюллетень Объединенного ученого совета ОАО РЖД. – 2015. – № 4. – С. 23-30.
143. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
144. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – 3-е изд [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.
145. Прохоров Ю.К., Фролов В.В. Управленческие решения. Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. [Текст] / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.
146. Рамберг Я. Комментарий ИСС к Инкотермс 2010: понимание и практическое применение. Перевод с англ. Н.Г. Вилковой [Текст] / Я. Рамберг. – М.: Инфотропик Медиа, 2011. – 352 с.
147. Резер А.В. Методология управления интегрированными транспортно-логистическими системами [Текст] / А.В. Резер // диссертация доктора экономических наук: 08.00.05 Москва, 2014. – 348 с.

148. Рогачёва Ж.С. Модернизация инструментов стратегического планирования предприятий промышленности на основе реляционных взаимодействий [Текст] / Ж.С. Рогачева // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Ростов-на-Дону, 2014. – 192 с.
149. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь [Текст] / А.Н. Родников. – М.: Инфра-М, 2000. – 352 с.
150. Романова А.Т., Ильин В.В., Попова М.В. Роль международных транспортно-логистических систем (МТЛС) в эффективности крупномасштабных проектов [Текст] // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2016. – № 3. – С. 36-39.
151. Ротко Л.А. Технико-экономический анализ деятельности предприятий морского транспорта. Новороссийск [Текст] / Л.А. Ротко. – НГМА, 2001. – 110 с.
152. Ржевская М.С. Стратегический менеджмент и его система: учебное пособие [Текст] / М.С. Ржевская. – Новороссийск: ГМУ имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2012. – 90 с.
153. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий [Текст] / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.
154. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 382 с.
155. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие [Текст] / Н.Н. Селезнева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 544 с.
156. Семенов А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории: Учебник для вузов [Текст] / А.И. Семенов, В.И. Сергеев. – СПб.: Союз, 2001. – 544 с.
157. Сидорова В.А. Методы и инструменты стратегического планирования на железнодорожном транспорте [Текст] / В.А. Сидорова // Инновационное развитие науки и образования. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 16-19.

158. Симионова Н.Е. Методы анализа рынка [Текст] / Н.Е. Симионова. – М.: Экспертное бюро, 2000. – 128 с.
159. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Стратегическое планирование: учебник [Текст] / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Екатеринбург: УрФУ, 2011. – 298 с.
160. Смехов А.А. Основы транспортной логистики [Текст] / А.А. Смехов. – М.: Транспорт, 1995. – 197 с.
161. Соколов Ю.И., Галабурда В.Г., Лавров И.М., Шлеин В.А., Аверьянова О.А. Экономическая эффективность применения клиентоориентированного подхода при управлении качеством транспортного обслуживания грузовладельцев [Текст] / Ю.И. Соколов, В.Г. Галабурда, И.М. Лавров, В.А. Шлеин // Транспортное дело России. – 2018. – № 6. – С. 161-163.
162. Соколов Ю.И., Галабурда В.Г., Лавров И.М., Аникеева-Науменко Л.О., Аверьянова О.А. Внетранспортный эффект при управлении качеством на железнодорожном транспорте [Текст] / Ю.И. Соколов, В.Г. Галабурда, И.М. Лавров, Л.О. Аникеева-Науменко // Транспортное дело России. – 2018. – № 6. – С. 33-36.
163. Соколов Ю.И., Лавров И.М., Аникеева-Науменко Л.О., Галабурда В.Г. Оценка внутранспортного эффекта от повышения качества грузовых перевозок [Текст] / Ю.И. Соколов, И.М. Лавров, Л.О. Аникеева-Науменко, В.Г. Галабурда // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2018. – № 1. – С. 118-126.
164. Соколов Ю.И., Аникеева-Науменко Л.О. Методика учёта мультипликативного эффекта от повышения качества использования грузовых вагонов [Текст] / Ю.И. Соколов, Л.О. Аникеева-Науменко // Экономика железных дорог. – 2014. – № 2. – С. 21.
165. Соколов Ю.И., Рогова Е.В., Лавров И.М. Методы экономической оценки и инструменты повышения качества обслуживания грузовладельцев при вза-

имодействии транспортных компаний. Монография [Текст] / Ю.И. Соколов, Е.В. Рогова, И.М. Лавров. – Москва, 2018. – 250 с.

166. Сорокина А.В., Ротенберг С.А. Становление и развитие стратегического планирования и прогнозирования в Российской Федерации [Текст] / А.В. Сорокина, С.А. Ротенберг // Транспортное дело России. – 2017. – № 5. – С. 29-31.

167. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления) [Текст] / А.Р. Стерлин, И.В. Тулин. – М.: Наука, 1990. – 200 с.

168. Строков М.М. Экономическое обоснование бизнес-модели управления транспортной компанией на основе стратегического анализа [Текст] / М.М. Строков // Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидат экономических наук. 2012.

169. Строков М.М. Системный подход к стратегическому управлению изменениями на транспорте [Текст] / М.М. Строков // Экономика железных дорог. – 2018. – № 6. – С. 67-73.

170. Строков М.М. Экономическое обоснование бизнес-модели управления транспортной компанией на основе стратегического анализа [Текст] / М.М. Строков // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Москва, 2012. – 130 с.

171. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент [Текст] / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. – 320 с.

172. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений [Текст] / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2013. – 572 с.

173. Терешина Н.П., Сорокина А.В. Организационно-экономический анализ состояния и перспектив развития компании железнодорожного транспорта как объекта стратегического управления [Текст] / Н.П. Терешина, А.В. Сорокина // Наука и техника транспорта. – 2016. – № 2. – С. 67-73.

174. Терешина Н.П., Сорокина А.В. Повышение эффективности управления развитием корпорации на основе формализации стратегических инициатив [Текст] / Н.П. Терешина, А.В. Сорокина // Транспортный бизнес в России. – 2014. – № 1. – С. 78-81.
175. 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». – Майкоп: изд-во АГУ, 2014. – Вып. 1. – С. 262-268.
176. 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». – Майкоп: изд-во АГУ, 2014. – Вып. 2. – С. 207-212.
177. Тимченко Н.Ю. Новые подходы к разработке стратегии развития транспортно-экспедиторской компании [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Транспортное дело России. – Москва, 2019. – Вып. 1. – С. 216-221.
178. Тимченко Н.Ю. Оценка эффективности стратегии развития транспортно-экспедиторской компании [Текст] / Н.Ю. Тимченко // Экономика железных дорог. – Москва, 2019. – Вып. 5. – С. 49-54.
179. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 412 с.
180. Троицкая Н.А. Транспортные коридоры России для международного сообщения [Текст] / Н.А. Троицкая. – М.: АСМАП, 2000. – 176 с.
181. Тувыкин К.Ю. Стратегическое планирование в системе управления на предприятиях машиностроения [Текст] / К.Ю. Тувыкин // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Нижний Новгород, 2008. – 140 с.

182. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Ю.Д. Турусин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 232 с.
183. Тутьгин А.Г., Коробов В.Б. Преимущества и недостатки метода анализа иерархий [Текст] / А.Г. Тутьгин, В.Б. Коробов // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – №122. – С. 108-115.
184. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании [Текст] / Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1988. – 362 с.
185. Уткин Э.А. Стратегическое планирование [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1998. – 440 с.
186. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
187. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.
188. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 344 с.
189. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
190. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов [Текст] / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. – 468 с.
191. Фурсов С.В. Совершенствование инструментов поддержки принятия решений при стратегическом управлении промышленным предприятием [Текст] / С.В. Фурсов // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Москва, 2014. – 182 с.
192. Хасби Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Д. Хасби. – М.: Контур, 2007. – 439 с.

193. Хименес Г.К. Руководство ИСС к экспортно-импортным операциям. Глобальные стандарты международной торговли. Перевод с англ. Е.В. Семеновой [Текст] / Г.К. Хименес. – М.: ИСС Russia, 2013. – 304 с.
194. Чандлер А. Стратегия и структура [Текст] / А. Чандлер. – М.: Маркетинг, 2001. – 115 с.
195. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент [Текст] / М.А. Чернышев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 506 с.
196. Шваб Клаус. Четвертая промышленная революция: перевод с английского [Текст] / Клаус Шваб. – М.: Издательство «Э», 2017. – 208 с.
197. Шеметов П.В., Радионов В.В., Никифорова Л.Е., Петухова С.В. Управленческие решения [Текст] / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Никифорова, С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2011. – 398 с.
198. Щербакова Н.А., Александрова И.И. Экономическая оценка инвестиций [Текст] / Н.А. Щербакова, И.И. Александрова. – Новосибирск: СГГА, 2012. – 202 с.
199. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.А. Сайфулин, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 208 с.
200. Шестаков А.Б. Механизм планирования устойчивого развития промышленного предприятия [Текст] / А.Б. Шестаков // диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 Рязань, 2009. – 167 с.
201. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.
202. Шкурина Л.В. Стратегия повышения конкурентоспособности как инструмент эффективного управления в транспортной компании [Текст] / Л.В. Шкурина // Наука и техника транспорта. – 2013. – № 4. – С. 45-49.
203. Шкурина Л.В., Маскаева Е.А. Повышение эффективности ресурсного обеспечения транспортно-логистической компании на рынке перевозок

[Текст] / Л.В. Шкурина, Е.А. Маскаева // Экономика железных дорог. – 2014. – № 9. – С. 44-53.

204. Якутин Ю.В. Сфера транспортных услуг: стратегические и программные аспекты совершенствования [Текст] / Ю.В. Якутин // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2010. – № 3. – С. 82-99.

205. Явлинский Г.А. Плановая экономика СССР: особенности, эволюция, причины краха [Текст] / Г.А. Явлинский // Экономическая наука современной России. – 2005. – № 1 (28). – С. 25-38.

206. Федеральный закон о транспортно-экспедиционной деятельности от 30.06.2003 №87-ФЗ (ред. от 14.10.2014) [Электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_43006/

207. Федеральный закон о стратегическом планировании в Российской Федерации от 28.06.2014 № 172-ФЗ [Электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/

208. Постановление правительства Российской Федерации № 1030 от 28 августа 2017 г. О системе управления реализацией программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] режим доступа: <http://rulings.ru/government/Postanovlenie-Pravitelstva-RF-ot-28.08.2017-N-1030/>

209. Постановление Правительства РФ от 18.04.2016 № 317 (ред. от 03.04.2018) «О реализации Национальной технологической инициативы» [Электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196930/

210. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) [Электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/

211. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации от 30.04.1999 №81-ФЗ (ред. от 13.07.2015) [Электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22916/

212. Таможенный кодекс Российской Федерации (утв. ВС РФ 18.06.1993 №5221-1). Ред. от 26.06.2008 [Электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_624/
213. Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации. Федеральный закон от 10.01.2003 №18-ФЗ (ред. от 06.04.2015) [Электронный ресурс] режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40444/
214. Ansoff H.I. *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
215. Ballow R.H. *Business Logistics Management*. Prentice-Hall International, Inc., 1993.
216. Gopal C., Cypress H. *Integrated Distribution Management* Homewood, Business One Irwin, 1993.
217. Hutchinson N.E. *An Integrated Approach in Logistics Management*. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1987.
218. Kotler N., Kotler Ph. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall, 1999.
219. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
220. Roberts J. *Formulating and Implementing a Global Logistics Strategy*. *International Journal of Logistics Management*. Vol. 1, № 2, 1990.
221. Smart and sustainable – digital solutions for ports discussed at the Transport Week in Gdynia [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.transportweek.eu>
222. Транспортно-экспедиторские компании [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.timsi.ru>
223. Большой Оксфордский словарь [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.en.oxforddictionaries.com>

224. Концепция стратегического управления компании Шелл (SHELL / DPM) [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.stplan.ru>
225. Группа компаний «Новотэк» [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.novotecplus.ru>
226. Группа компаний Delo [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.Delo-group.ru>
227. Гуриева Л.К. Концепция технологических укладов [Текст] / Л.К. Гуриева // Инновации. – 2004. – № 10 (77). – С. 70-76.
228. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.mintrans.ru>
229. Закат плановой экономики. Владимир Попов «Эксперт» №1 (640) 29 декабря 2008 [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.expert.ru>.
230. Центральный банк Российской Федерации (Банк России) [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.cbr.ru>
231. Навигационные системы [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.glonass-expert.ru>
232. Технологии принятия решений: метод анализа иерархий [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.citforum.ru>
233. Публичное акционерное общество «Новороссийский морской торговый порт» [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.nmtp.info>
234. Российский рынок транспортно-логистических услуг. [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.e-executive.ru>
235. Финансовый рынок. [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.economica-upravlenie.ru>
236. Международная выставка транспортно-логистических услуг, складского оборудования и технологий TransRussia [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.transrussia.ru>.

237. Таможенная статистика и база данных ВЭД [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.globusfea.com>.
238. Типография «Флагман» [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.qopy.ru>.
239. Центр Изучения и Развития Информационных Технологий и Автоматизированных Систем [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.ciritas.ru>
240. Министерство транспорта Российской Федерации [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.mintrans.ru>
241. Федеральное агентство морского и речного транспорта [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.morflot.ru>
242. Ассоциация морских торговых портов [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.morport.com>
243. <https://www.bcg.com/en-au/publications/2018/to-get-smart-ports-go-digital.aspx>.
244. <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2018/01/digitizing-global-trade-maersk-ibm>.
245. <http://www.1-fin.ru>
246. <http://www.dalk.ru>
247. <https://ruscon.global/ru/>
248. <http://www.novotranscapital.ru>
249. <http://www.gns.su>
250. <http://www.rusmarine.ru>
251. <http://www.ugbg.ru>
252. <http://www.kursiv-nvrsk.ru>
253. <http://www.inexa.ru>
254. <http://www.rhenus-intermodal-systems.com>
255. <http://www.porta-spb.ru>

256. <http://www.avelana.ru>
257. <http://www.tecalliance.ru>
258. <http://www.tekposeidon.ru>
259. <http://www.mum-net.ru>
260. <http://www.logistas.ru>
261. <http://www.tesco-dv.ru>
262. <http://www.profit-service.ru>
263. <http://www.vscport.ru>
264. <http://www.tsvsvlad.ru>
265. <http://www.interrail.ru>
266. <http://www.bridgelogistics.ru>
267. <http://www.tbroker.ru>
268. <http://www.beko.ru>
269. <http://www.pepsico.ru>
270. <http://www.elcon.ru>
271. <http://www.agromaster.ru>
272. <http://www.kazan-shintorg.com>
273. <http://www.investment-analysis.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Таблица 1 – Рыночные доли компаний, оказывающих полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги в Новороссийском транспортном узле (конкуренты, представляющие прямую угрозу для компании)

Компании, работающие на экспедиторском рынке в Новороссийском транспортном узле по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночные доли компаний в 2013 г., %	Рыночные доли компаний в 2014 г., %	Рыночные доли компаний в 2015 г., %	Рыночные доли компаний в 2016 г., %	Рыночные доли компаний в 2017 г., %
ООО «Далк»	11,10	11,01	11,15	11,28	11,55
ООО «Рускон»	19,69	19,82	19,25	19,43	19,67
ООО «НПП КОНТАКТ»	8,11	8,25	8,03	8,15	6,45
ООО «Новотранс Капитал»	15,12	15,03	14,80	14,27	15,05
ООО «GNS»	10,07	10,31	11,11	11,23	10,61
ООО «Русмарин-Форвардинг»	17,19	17,25	16,99	17,12	17,24
ООО «Компания НОВОТЭК плюс»	11,35	11,01	11,18	11,31	11,64
ООО «Бридж Лоджистикс»	7,37	7,32	7,49	7,21	7,79

Таблица 2 – Рыночные доли компаний, оказывающих отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в Новороссийском транспортном узле (конкуренты, косвенно влияющие на развитие компании)

Компании, работающие на экспедиторском рынке в Новороссийском транспортном узле по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночные доли компаний в 2013 г., %	Рыночные доли компаний в 2014 г., %	Рыночные доли компаний в 2015 г., %	Рыночные доли компаний в 2016 г., %	Рыночные доли компаний в 2017 г., %
ООО «Далк»	8,55	8,54	8,53	8,89	9,05
ООО «Рускон»	17,72	17,96	17,67	17,73	18,15
ООО «НПП КОНТАКТ»	7,17	7,01	7,98	7,93	6,15
ООО «Новотранс Капитал»	11,05	10,17	10,46	10,51	11,01
ООО «GNS»	5,41	4,78	5,47	5,45	5,59
ООО «Русмарин-Форвардинг»	11,13	11,76	11,23	12,13	11,55
ООО «Компания НОВОТЭК плюс»	9,73	9,66	9,71	9,95	9,97
ООО «Бридж Лоджистикс»»	6,11	6,56	6,21	6,43	5,37
ООО «Южный берег»	4,18	4,02	4,01	3,57	4,25
ООО «Курсив»	4,01	4,54	4,25	3,93	5,03
ООО «Инэкса»	4,07	4,84	4,17	3,05	4,57
ООО «Ренус Интермодал Системс»	10,87	10,16	10,31	10,43	9,31

Приложение Б

Таблица 3 – Показатели степени монополизации и силы конкурентной борьбы на рынке транспортно-экспедиторских услуг в Новороссийском транспортном узле за 2013-2017 гг.

Наименование группы	Индекс концентрации CR_n , %					Индекс Херфиндаля -Хршмана HH_n					Интенсивность конкуренции по соотношению рыночных долей U_d				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Компании, оказывающие на рынке аналогичные транспортно-экспедиторские услуги	63,35	63,11	62,22	62,13	63,60	1202,17	1386,66	1371,58	1373,91	1394,37	0,6714	0,6714	0,5683	0,6856	0,6608
Компании, оказывающие на рынке транспортно-экспедиторские услуги разного характера	69,05	68,25	67,91	69,64	69,04	1014,02	1008,95	1004,77	1030,16	1014,17	0,5366	0,5421	0,5483	0,5212	0,5212

Приложение В

Таблица 4 – Рыночные доли компаний, оказывающих полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги в транспортном узле Санкт-Петербурга (конкуренты, представляющие прямую угрозу для компании)

Компании, работающие на экспедиторском рынке в транспортном узле Санкт-Петербурга по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночные доли компаний в 2013 г., %	Рыночные доли компаний в 2014 г., %	Рыночные доли компаний в 2015 г., %	Рыночные доли компаний в 2016 г., %	Рыночные доли компаний в 2017 г., %
ООО «Далк»	14,95	15,44	14,74	14,43	15,35
ООО «Рускон»	17,12	16,54	17,60	17,21	16,87
ООО «Русмарин-Форвардинг»	20,73	22,06	21,32	21,63	22,73
ООО «Ренус Интермодал Системс»	12,93	12,10	13,38	13,60	10,93
ООО «ТЭК Порта»	21,45	20,66	19,14	19,49	20,45
ООО «ТЭК Авелана Логистик»	12,82	13,20	13,82	13,64	13,67

Таблица 5 – Рыночные доли компаний, оказывающих отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в транспортном узле Санкт-Петербурга (конкуренты, косвенно влияющие на развитие компании)

Компании, работающие на экспедиторском рынке в транспортном узле Санкт-Петербурга по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночные доли компаний в 2013 г., %	Рыночные доли компаний в 2014 г., %	Рыночные доли компаний в 2015 г., %	Рыночные доли компаний в 2016 г., %	Рыночные доли компаний в 2017 г., %
ООО «Далк»	12,87	12,91	12,24	12,55	12,83
ООО «Рускон»	11,21	11,25	11,96	11,71	10,15
ООО «Русмарин-Форвардинг»	14,01	14,17	13,38	13,46	14,01
ООО «Ренус Интермодал Системс»	12,97	13,01	13,31	13,26	14,05
ООО «ТЭК Порта»	13,04	13,37	13,58	12,79	13,11
ООО «ТЭК Авелана Логистик»	9,39	9,12	8,74	9,07	8,93
ООО «ТЭК Альянс»	5,93	5,60	6,40	6,18	6,01
ООО «ТЭК Посейдон»	6,27	6,18	5,61	6,24	6,08
ЗАО «М&М»	14,31	14,39	14,76	14,74	14,83

Приложение Г

Таблица 6 – Показатели степени монополизации и силы конкурентной борьбы на рынке транспортно-экспедиторских услуг в транспортном узле Санкт-Петербург за 2013-2017 гг.

Наименование группы	Индекс концентрации CR _n , %					Индекс Херфиндаля -Хршмана HН _m					Интенсивность конкуренции по соотношению рыночных долей U _d				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Компании, оказывающие на рынке аналогичные транспортно-экспедиторские услуги	59,30	59,26	58,06	58,33	60,05	1737,95	1746,08	1723,13	1746,08	1761,39	0,7933	0,7822	0,8235	0,8149	0,9596
Компании, оказывающие на рынке транспортно-экспедиторские услуги разного характера	67,20	67,85	67,27	66,80	68,83	1193,26	1201,83	1200,14	1080,93	1100,65	0,7300	0,7154	0,7175	0,7154	0,6817

Приложение Д

Таблица 7 – Рыночные доли компаний, оказывающих полностью совпадающие транспортно-экспедиторские услуги в транспортном узле «Восточный-Находка» (конкуренты, представляющие прямую угрозу для компании)

Компании, работающие на экспедиторском рынке в транспортном узле «Восточный-Находка» по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночные доли компаний в 2013 г., %	Рыночные доли компаний в 2014 г., %	Рыночные доли компаний в 2015 г., %	Рыночные доли компаний в 2016 г., %	Рыночные доли компаний в 2017 г., %
ООО «Далк»	16,13	16,26	15,67	15,44	15,33
ООО «Рускон»	15,21	15,84	15,53	15,40	15,31
ООО «Русмарин-Форвардинг»	17,11	16,93	17,25	17,67	17,69
ООО «Бридж Лоджистикс»	17,09	16,77	16,43	16,42	16,41
ТЭК «Азиатско-Тихоокеанский Транспортный Сервис»	17,65	17,51	18,05	18,70	18,86
ООО «ТЕСКО-ДВ»	16,81	16,69	17,07	16,37	16,40

Таблица 8 – Рыночные доли компаний, оказывающих отличающиеся транспортно-экспедиторские услуги в транспортном узле «Восточный-Находка» (конкуренты, косвенно влияющие на развитие компании)

Компании, работающие на экспедиторском рынке в транспортном узле «Восточный-Находка» по обслуживанию грузов в контейнерах	Рыночные доли компаний в 2013 г., %	Рыночные доли компаний в 2014 г., %	Рыночные доли компаний в 2015 г., %	Рыночные доли компаний в 2016 г., %	Рыночные доли компаний в 2017 г., %
ООО «Далк»	11,02	10,98	10,91	11,18	11,47
ООО «Рускон»	9,55	10,23	10,67	10,60	9,51
ООО «Русмарин-Форвардинг»	12,39	12,44	12,84	12,60	12,76
ООО «Бридж Лоджистикс»	9,34	9,74	9,45	9,75	9,38
ТЭК «Азиатско-Тихоокеанский Транспортный Сервис»	11,17	12,19	10,79	10,73	12,26
ООО «ТЕСКО-ДВ»	9,05	8,29	8,94	8,91	8,18
ООО «Профит Сервис»	12,62	11,67	12,23	12,10	12,52
ООО «Восточная стивидорная компания»	6,09	5,44	5,41	5,32	5,18
ООО «Компания «Транссервис»	5,22	5,53	5,29	5,43	5,08
ООО «ИнтерРейл ТЭС»	13,55	13,49	13,47	13,38	13,66

Приложение Е

Таблица 9 – Показатели степени монополизации и силы конкурентной борьбы на рынке транспортно-экспедиторских услуг в транспортном узле «Восточный-Находка» за 2013-2017 гг.

Наименование группы	Индекс концентрации CR_n , %					Индекс Херфиндаля -Хршмана HH_n					Интенсивность конкуренции по соотношению рыночных долей U_d				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Компании, оказывающие на рынке аналогичные транспортно-экспедиторские услуги	51,85	51,21	52,37	52,79	52,96	1670,44	1668,30	1671,41	1675,07	1676,30	0,9534	0,9683	0,9477	0,9256	0,9214
Компании, оказывающие на рынке транспортно-экспедиторские услуги разного характера	60,75	60,77	60,24	59,99	62,67	1193,45	1070,48	1071,64	1068,90	1089,00	0,7402	0,7354	0,7334	0,7377	0,7070

Приложение Ж

Таблица 10 – Результаты опроса 5 экспертов по 2 факторам

Эксперты	Факторы (подцели)		Сумма B_i
	Увеличение доходов компании	Снижение расходов компании	
1	0,6	0,2	0,8
2	0,4	0,2	0,6
3	0,8	0,5	1,3
4	0,4	0,3	0,7
5	0,7	0,1	0,8

Таблица 11 – Относительные веса 2 факторов по 5 экспертам и результирующие веса каждого фактора

Эксперты	Факторы (подцели)		Сумма B_i
	Увеличение доходов компании	Снижение расходов компании	
1	0,7	0,3	1
2	0,6	0,4	1
3	0,6	0,4	1
4	0,6	0,4	1
5	0,9	0,1	1
Результирующий вес факторов	0,7	0,3	5

Приложение И

Таблица 12 – Результаты опроса 5 экспертов по 4 факторам

Эксперты	Факторы (подцели)				Сумма V_i
	Увеличение объёма обслуживаемого груза	Повышение производительности труда	Приобретение в собственность основных средств	Повышение квалификации персонала	
1	0,4	0,1	0,1	0,1	0,7
2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,5
3	0,6	0,4	0,3	0,4	1,7
4	0,2	0,2	0,1	0,2	0,7
5	0,5	0,1	0,1	0,1	0,8

Таблица 13 – Относительные веса 4 факторов по 5 экспертам и результирующие веса каждого фактора

Эксперты	Факторы (подцели)				Сумма V_i
	Увеличение объёма обслуживаемого груза	Повышение производительности труда	Приобретение в собственность основных средств	Повышение квалификации персонала	
1	0,7	0,1	0,1	0,1	1
2	0,4	0,2	0,2	0,2	1
3	0,4	0,2	0,2	0,2	1
4	0,3	0,3	0,1	0,3	1
5	0,7	0,1	0,1	0,1	1
Результирующий вес	0,5	0,2	0,1	0,2	5

Приложение К

Таблица 14 – Результаты опроса 5 экспертов по 3 факторам

Эксперты	Факторы (подцели)			Сумма V_i
	Увеличение доли рынка в секторе контейнерных грузов	Выход на новый сектор обработки грузов	Повышение степени мотивации персонала компании	
1	0,7	0,5	0,8	2,0
2	0,9	0,6	0,5	2,0
3	0,5	0,4	0,5	1,4
4	0,8	0,2	0,7	1,7
5	0,3	0,3	0,4	1

Таблица 15 – Относительные веса 3 факторов по 5 экспертам и результирующие веса каждого фактора

Эксперты	Факторы (подцели)			Сумма V_i
	Увеличение доли рынка в секторе контейнерных грузов	Выход на новый сектор обработки грузов	Повышение степени мотивации персонала компании	
1	0,4	0,2	0,4	1
2	0,4	0,3	0,3	1
3	0,3	0,4	0,3	1
4	0,5	0,1	0,4	1
5	0,3	0,3	0,4	1
Результирующий вес	0,3	0,2	0,2	5

Приложение Л

Таблица 16 – Результаты опроса 5 экспертов по 6 факторам

Эксперты	Факторы (подцели)						Сумма Ві
	Маркетинговые мероприятия по привлечению клиентов	Повышение конкурентоспособности в СЗХ по обслуживанию контейнерных грузов	Маркетинговые мероприятия по привлечению клиентов	Повышение конкурентоспособности в СЗХ по обслуживанию нового сектора	Изменение системы материального стимулирования работников	Внедрение новых методов планирования карьеры	
1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,3	0,1	1,2
2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,6
3	0,3	0,2	0,4	0,1	0,1	0,1	1,2
4	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,8
5	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,7
5	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,7

Таблица 17 – Относительные веса 6 факторов по 5 экспертам и результирующие веса каждого фактора

Эксперты	Факторы (подцели)						Сум- ма V_i
	Маркетинго- вые мероприя- тия по привле- чению клиен- тов	Повышение конку- рентоспособности в СЗХ по обслужива- нию контейнерных грузов	Маркетинго- вые меропри- ятия по при- влечению клиентов	Повышение конкурен- тоспособности в СЗХ по обслуживанию но- вого сектора	Изменение си- стемы матери- ального сти- мулирования работников	Внедрение новых ме- тодов пла- нирования карьеры	
1	0,08	0,08	0,08	0,43	0,25	0,08	1,2
2	0,16	0,16	0,17	0,17	0,17	0,17	0,6
3	0,25	0,17	0,34	0,08	0,08	0,08	1,2
4	0,12	0,25	0,13	0,12	0,25	0,13	0,8
5	0,14	0,14	0,14	0,29	0,15	0,14	0,7
Результирую- щий вес	0,1	0,2	0,1	0,1	0,13	0,07	0,7

Приложение М

Таблица 18 – Результаты опроса 5 экспертов по 3 факторам

Эксперты	Факторы (подцели)			Сумма V_i
	Увеличение доли рынка в секторе контейнерных грузов	Выход на новый сектор обработки грузов	Повышение степени мотивации персонала компании	
1	0,01	0,02	0,03	0,06
2	0,01	0,01	0,05	0,07
3	0,01	0,01	0,05	0,07
4	0,02	0,01	0,07	0,1
5	0,02	0,01	0,01	0,04

Таблица 19 – Относительные веса 3 факторов по 5 экспертам и результирующие веса каждого фактора

Эксперты	Факторы (подцели)			Сумма V_i
	Увеличение доли рынка в секторе контейнерных грузов	Выход на новый сектор обработки грузов	Повышение степени мотивации персонала компании	
1	0,08	0,08	0,08	1
2	0,02	0,02	0,17	1
3	0,02	0,03	0,08	1
4	0,01	0,01	0,13	1
5	0,01	0,01	0,14	1
Результирующий вес	0,02	0,01	0,07	5

Приложение Н

Таблица 20 – Оценка состава экспертной группы

Эксперты	Критерии				
	Компетентность	Креативность	Конформизм	Отношение к экспертизе	Конструктивность мышления
Заместитель генерального директора	1	2	1	2	2
Финансовый директор	1	2	1	2	2
Коммерческий директор	1	2	1	2	2
Директор по маркетингу	1	2	1	2	2
Директор по персоналу	0	0	1	0	0
Начальник отдела продаж	1	1	1	0	1

Приложение П

Таблица 21 – Критерии оценки качества транспортно-экспедиторской компании

Критерии качества ТЭК	Транспортно-экспедиторские компании				Источник литературы
	ООО «Рускон»	ООО «Компания НОВОТЭК плюс»	ООО «Бридж Лоджистикс»	ООО «НПП Контакт»	
Комплексность	+	-	-	-	Составлено по [165]
Безопасность (надёжность)	+	+	+	+	Составлено по [165]
Экологичность	-	+	-	-	Составлено по [165]
Цена контракта	+	+	+	+	[введён автором]
Профессионализм	+	-	-	+	[введён автором]
Ускорение сроков доставки	+	-	+	-	Составлено по [4, 34]
Полнота удовлетворения спроса на перевозки	-	+	+	-	Составлено по [4]
Сохранность перевозимых грузов	-	+	-	-	Составлено по [165]
Регулярность или ритмичность доставки грузов	+	-	-	-	Составлено по [165]

Приложение Р

Таблица 22 – Трудовые ресурсы компании ООО «Рускон»

Категории персонала компании ООО «Рускон»	Годы		
	2015	2016	2017
Персонал компании ООО «Рускон» всего	26	28	31
- руководители	4	4	4
- специалисты	20	22	25
- служащие	2	2	2

Таблица 23 – Движение рабочей силы компании ООО «Рускон»

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (2016 к 2015)	Абсолютное отклонение (2017 к 2016)	Темп роста, % (2016 к 2015)	Темп роста, % (2017 к 2016)
	2015	2016	2017				
Численность работников компании ООО «Рускон» на начало года	25	26	28	1	2	104,00	107,69
Принято в компанию ООО «Рускон»	2	2	5	1	2	100,00	250,00
Выбыло из компании ООО «Рускон» всего	1	0	2	-1	2	0,00	-

в том числе							
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	0	0	1	0	1	-	-
- по собственному желанию	1	0	1	-1	1	0,00	-
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	-	-
Численность работников компании ООО «Рускон» на конец года	26	28	31	2	3	107,69	110,71
Количество работников, проработавших в компании ООО «Рускон» весь год	25	27	30	2	3	108,00	111,111
Количество работников, проработавших в компании ООО «Рускон» более 3-х лет	20	23	25	3	2	115,00	108,69
Среднесписочная численность персонала компании ООО «Рускон»	25	27	29	2	2	108,00	107,41
Коэффициент оборота по приёму	0,080	0,074	0,172	-0,006	0,098	92,500	232,430
Коэффициент оборота по выбытию	0,040	0,000	0,068	-0,040	0,068	0,000	-
Коэффициент текучести кадров	0,040	0,000	0,069	-0,040	0,069	0,000	-
Коэффициент постоянства кадров	1,000	1,000	1,034	0,000	0,034	100,000	103,400
Коэффициент стабильности кадров	0,800	0,884	0,893	0,084	0,009	110,500	101,018

Приложение С

Таблица 24 – Показатели движения основных фондов и их технического состояния компании ООО «Рускон»

Показатели	Формулы	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
Коэффициент обновления	$K_{\text{обн.}} = \frac{\Phi_{\text{п}}}{\Phi_{\text{к.г.}}}$	0,580	1,000	1,000
Коэффициент выбытия	$K_{\text{выб.}} = \frac{\Phi_{\text{в}}}{\Phi_{\text{н.г.}}}$	0,000	0,000	0,000
Коэффициент прироста	$K_{\text{прир.}} = \frac{\Phi_{\text{п}} - \Phi_{\text{в}}}{\Phi_{\text{к.г.}}}$	0,580	1,000	1,000
Коэффициент износа	$K_{\text{изн.}} = \frac{A}{\Phi_{\text{бал.}}}$	0,044	0,130	0,069
Коэффициент годности	$K_{\text{годн.}} = \frac{\Phi_{\text{ост.}}}{\Phi_{\text{бал.}}}$	0,956	0,870	0,930

Приложение Т

Таблица 25 – Оценка собственных и заёмных источников средств компании ООО «Рускон»

Источники средств	На 31 декабря 2017 г.		На 31 декабря 2016 г.		На 31 декабря 2015 г.	
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %
1. Собственные средства						
- уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100	0,473	100	0,504	100	0,502
- нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	18968	89,700	16966	85,510	15569	78,209
2. Заёмные средства						
- краткосрочные займы	500	2,364	1000	5,040	1200	6,028
- проценты по краткосрочным займам	100	0,473	200	1,008	240	1,206
- кредиторская задолженность	1478	6,990	1575	7,938	2798	14,055
Всего источников	21146	100	19841	100	19907	100

Приложение У

Таблица 26 – Изменение собственных и заёмных источников средств компании ООО «Рускон»

Источники средств	Изменения в 2017 г. по отношению к 2016		Изменения в 2016 г. по отношению к 2015	
	по сумме, тыс. руб.	по удельному весу, %	по сумме, тыс. руб.	по удельному весу, %
1. Собственные средства				
- уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0	-0,031	0	0,002
- нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	2002	4,190	1397	7,301
2. Заёмные средства				
- краткосрочные займы	-500	-2,676	-200	-0,988
- проценты по краткосрочным займам	-100	0,535	-40	-0,198
- кредиторская задолженность	-97	-0,948	-1223	-6,117
Всего источников	1305	-	-66	-

Приложение Ф

Таблица 27 – Матрица парных сравнений альтернатив по первому критерию

К1. Инвестиционные вложения	А1. Информационная система слежения за прохождением товара	А2. Приобретение офисного помещения	А3. Приобретение перегрузочных средств	А4. Строительство собственного склада	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
А1. Информационная система слежения за прохождением товара	1	1/7	1/5	1/9	0,234	0,037
А2. Приобретение офисного помещения	7	1	3	1/5	1,431	0,227
А3. Приобретение перегрузочных средств	5	1/3	1	1/5	0,760	0,121
А4. Строительство собственного склада	9	5	5	1	3,873	0,615
Сумма	22,000	6,476	9,200	1,511	6,298	

$$\lambda_{\max} = 22,000 \cdot 0,037 + 6,476 \cdot 0,227 + 9,200 \cdot 0,121 + 1,511 \cdot 0,615 = 4,326$$

$$U_c = \frac{4,326 - 4}{4 - 1} = 0,109$$

$$CC = 0,9$$

$$OC = (0,109/0,9) \cdot 100\% = 12,1 \%$$

Приложение X

Таблица 28 – Матрица парных сравнений по второму критерию

К2. Срок окупаемости	А1. Информационная система слежения за прохождением товара	А2. Приобретение офисного помещения	А3. Приобретение перегрузочных средств	А4. Строительство собственного склада	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
А1. Информационная система слежения за прохождением товара	1	1/3	1/5	1/7	0,308	0,053
А2. Приобретение офисного помещения	3	1	1/5	1/5	0,588	0,101
А3. Приобретение перегрузочных средств	5	5	1	1/3	1,699	0,293
А4. Строительство собственного склада	7	5	3	1	3,201	0,552
Сумма	16,000	11,333	4,400	1,676	5,796	

$$\lambda_{\max} = 16,000 \cdot 0,053 + 11,333 \cdot 0,101 + 4,400 \cdot 0,293 + 1,676 \cdot 0,552 = 4,207$$

$$U_c = \frac{4,207 - 4}{4 - 1} = 0,06$$

$$CC = 0,9$$

$$OC = (0,069/0,9) \cdot 100\% = 7,7 \%$$

Приложение Ц

Таблица 29 – Матрица парных сравнений альтернатив по третьему критерию

К3. Функциональная ёмкость	А1. Информационная система слежения за прохождением товара	А2. Приобретение офисного помещения	А3. Приобретение перегрузочных средств	А4. Строительство собственного склада	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
А1. Информационная система слежения за прохождением товара	1	7	5	5	3,637	0,613
А2. Приобретение офисного помещения	1/7	1	1/3	1/5	0,308	0,052
А3. Приобретение перегрузочных средств	1/5	3	1	1/3	0,668	0,113
А4. Строительство собственного склада	1/5	5	3	1	1,316	0,222
Сумма	1,543	16,000	9,333	6,533	5,929	

$$\lambda_{\max} = 1,543 \cdot 0,613 + 16,000 \cdot 0,052 + 9,333 \cdot 0,113 + 6,533 \cdot 0,222 = 4,283$$

$$U_c = \frac{4,283 - 4}{4 - 1} = 0,094$$

$$CC = 0,9$$

$$OC = (0,094/0,9) \cdot 100\% = 10,4 \%$$

Приложение III

Таблица 30 – Матрица парных сравнений альтернатив по первому критерию

К1. Инвестиционные вложения	А1. Активная реклама	А2. Участие в транспортных форумах	А3. Развитие маркетинговой технологии личных продаж	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
А1. Активная реклама	1	1/3	1/5	0,406	0,101
А2. Участие в транспортных форумах	3	1	1/4	0,908	0,225
А3. Развитие маркетинговой технологии личных продаж	5	4	1	2,714	0,674
Сумма	9,000	5,333	1,450	4,028	

$$\lambda_{\max} = 9,000 \cdot 0,101 + 5,333 \cdot 0,225 + 1,450 \cdot 0,674 = 3,085$$

$$U_c = \frac{3,085 - 3}{3 - 1} = 0,042$$

$$CC = 0,58$$

$$OC = (0,042/0,58) \cdot 100\% = 7,2 \%$$

Приложение III

Таблица 31 – Матрица парных сравнений альтернатив по второму критерию

К2. Срок окупаемости	А1. Активная реклама	А2. Участие в транспортных форумах	А3. Развитие маркетинговой технологии личных продаж	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
А1. Активная реклама	1	1/3	1/5	0,406	0,105
А2. Участие в транспортных форумах	3	1	1/3	0,999	0,258
А3. Развитие маркетинговой технологии личных продаж	5	3	1	2,466	0,637
Сумма	9,000	4,333	1,533	3,871	

$$\lambda_{\max} = 9,000 \cdot 0,105 + 4,333 \cdot 0,258 + 1,533 \cdot 0,637 = 3,039$$

$$U_c = \frac{3,039 - 3}{3 - 1} = 0,019$$

$$CC = 0,58$$

$$OC = (0,019/0,58) \cdot 100\% = 3,3 \%$$

Приложение Э

Таблица 32 – Матрица парных сравнений альтернатив по третьему критерию

К3. Функциональная ёмкость	А1. Активная реклама	А2. Участие в транспортных форумах	А3. Развитие маркетинговой технологии личных продаж	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
А1. Активная реклама	1	1/5	1/7	0,307	0,072
А2. Участие в транспортных форумах	5	1	1/3	1,185	0,279
А3. Развитие маркетинговой технологии личных продаж	7	3	1	2,759	0,649
Сумма	13,000	4,200	1,476	4,251	

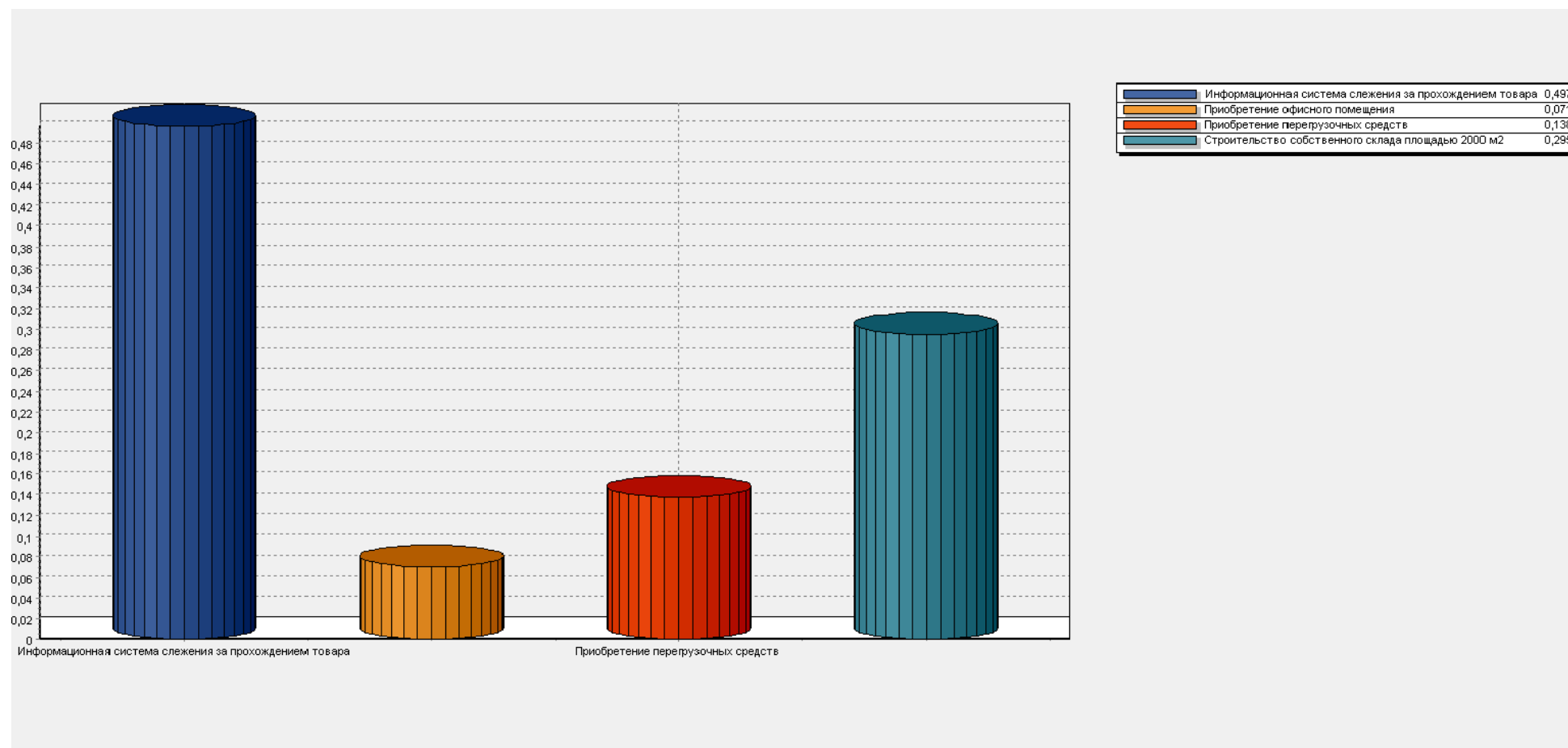
$$\lambda_{\max} = 13,000 \cdot 0,072 + 4,200 \cdot 0,279 + 1,476 \cdot 0,649 = 3,066$$

$$U_c = \frac{3,066 - 3}{3 - 1} = 0,033$$

$$CC = 0,58$$

$$OC = (0,033/0,58) \cdot 100\% = 5,7\%$$

Приложение Ю



Приложение Я

