

АУТСОРСИНГ КАК НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСА ДЛЯ КОМПАНИЙ-ОПЕРАТОРОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА РФ

© 2009 О.В. Желнова*

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, аутсорсинг, транспортная логистика, компания-оператор, грузоперевозки, экспедирование, повышение эффективности деятельности, бизнес.

Определена специфика российского рынка железнодорожных грузоперевозок, рассматриваются его участники. Дается определение понятия аутсорсинга железнодорожных перевозок как нового и перспективного направления бизнеса для частных компаний-операторов на транспортном рынке. Описываются механизм аутсорсинга и преимущества его использования для обеих сторон.

Железнодорожный комплекс исторически имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы и самым доступным транспортом для миллионов граждан и предприятий, находящихся в разных регионах государства. Ежегодно по железным дорогам перевозится более 1,5 млрд. т грузов. Доля железнодорожного транспорта в суммарном грузообороте транспорта Российской Федерации (за исключением трубопроводного) составляет порядка 85%¹.

Специфика российского рынка железнодорожных перевозок связана с тем, что до недавнего времени вся деятельность по осуществлению перевозок была сосредоточена в Министерстве путей сообщения РФ. После упразднения Министерства и создания ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») в ходе структурной транспортной реформы было положено начало развитию конкурентного сектора в сфере грузовых железнодорожных перевозок. Этому способствовали постановления Правительства Российской Федерации, обеспечивающие недискриминационный доступ к инфраструктуре железнодорожного транспорта, и введенный в действие универсальный Прейскурант 10-01 - тарифы на грузовые железнодорожные перевозки.

На рынке появились независимые от ОАО «РЖД» компании - операторы подвижного состава. Из года в год число таких компаний увеличивается. Сегодня эти компании владеют более 1/3 всего вагонного парка страны и ими уже перевозят порядка 35% всех грузов.

Юридически (согласно Уставу железных дорог РФ) официальным и единственным пе-

ревозчиком является ОАО «РЖД», в собственности которого находятся железнодорожные пути, инфраструктура общего пользования, локомотивы и т.д. Транспортные компании (собственники или арендаторы подвижного состава) носят статус операторов - юридических лиц или индивидуальных предпринимателей, имеющих вагоны, контейнеры на праве собственности или ином праве и участвующих на основе договора с перевозчиком в осуществлении перевозочного процесса с использованием указанных вагонов, контейнеров, не имеют права осуществлять перевозочный процесс².

Таким образом, транспортная логистика для частных компаний-операторов, осуществляющих свою деятельность на рынке железнодорожных грузовых перевозок, исключает управление непосредственно процессом физического перемещения груза (перевозкой), а сводится к ряду функций по организации сервиса на железнодорожном транспорте:

- ◆ предоставление подвижного состава заказчику под перевозку грузов;
- ◆ инструктирование клиентов по оформлению перевозочных документов;
- ◆ информационная и техническая поддержка (организация ремонтов вагона, круглосуточный диспетчерский мониторинг, получение информации о дислокации подвижного состава, грузов и контейнеров);
- ◆ гибкая схема тарифных ставок;
- ◆ консультации по вопросам осуществления разовых перевозок, периодических поставок и комплексных логистических решений;
- ◆ юридическое сопровождение.

Российский рынок железнодорожных перевозок еще сравнительно молодой, но

* Желнова Ольга Викторовна, аспирант Самарского государственного экономического университета.

уровень конкуренции на нем достаточно высок. Рынок существует в условиях постоянных изменений, уточнений, где основные правила диктует ОАО "РЖД".

Значительное влияние на российский рынок железнодорожных грузоперевозок оказало создание ОАО "Первая грузовая компания" - 100 %-ной "дочки" ОАО "РЖД". Этот факт говорит о появлении на рынке сильнейшего конкурента для других операторов. Именно поэтому тенденции к объединению, укрупнению частных компаний сейчас имеют особую актуальность.

В условиях растущей конкуренции и усложнений внешних условий для деятельности операторов появляется необходимость в поиске принципиально новых путей повышения эффективности бизнеса, укрепления его надежности и привлекательности для инвесторов (особенно в условиях интеграции России в мировое сообщество).

Одним из таких путей является расширение ряда предоставляемых услуг за счет оказания новой услуги - аутсорсинга транспортной логистики в сфере грузовых железнодорожных перевозок, когда транспортная компания (аутсорсер) берет на себя функции грузоотправителя со всей вытекающей отсюда ответственностью. Ключевыми клиентами здесь должны стать крупные российские промышленные предприятия, имеющие стабильно высокие потребности в грузоперевозках железнодорожным транспортом сырья, материалов и готовой продукции.

Развитию аутсорсинга в данной сфере способствует тот факт, что на сегодняшний день создание крупными сырьевыми и промышленными холдингами собственных компаний, ориентированных на перевозку продукции предприятий, уже нецелесообразно. Независимые операторы обладают достаточными ресурсами для удовлетворения транспортных потребностей компании практически любой специализации³.

Логистический аутсорсинг (в общем) представляет собой передачу части логистической деятельности предприятия-заказчика сторонним организациям - аутсорсинговым провайдером, или аутсорсерам, т.е. фирмам, которые способны эти функции выполнять быстрее, качественнее и с меньшими затратами, чем службы данной компании⁴. Как пра-

вило, у таких компаний накоплен богатый опыт в логистическом управлении, в них работает квалифицированный персонал и имеется развитая инфраструктура (терминал или терминальная сеть, транспортный парк, а также сеть филиалов или агентов).

Функции аутсорсинговой компании значительно шире, чем у типичного экспедитора. Логистический аутсорсер - компания, ориентированная на оказание услуг по аутсорсингу транспортной логистики. Принципиальное отличие состоит в комплексности отраслевых предложений, в сложности реализации услуг, регулярности их оказания и в возможности заключения долгосрочных контрактов.

Чаще всего в мировой практике на аутсорсинг отдают регулярные железнодорожные поставки, когда важно строго контролировать сроки доставки. И делается это, как правило, с одной целью - предприятие-заказчик хочет иметь ответственного партнера. Содержать внутреннюю структуру, которая будет заниматься перевозками и экспедированием, накладно. Да и в случае сбоев в ее работе все затраты и убытки ложатся на баланс компании. Отдавая эту часть работы на аутсорсинг надежному партнеру, компания-заказчик может быть уверена, что ей не только обеспечат бесперебойную поставку грузов, но и в случае необходимости компенсируют возможные потери.

Многие крупные промышленные предприятия России в свое время сформировали самостоятельные транспортные структуры, осуществляющие свою деятельность в сфере грузовых железнодорожных перевозок. Например, в Самарской области это ОАО "АвтоВАЗ", ОАО "Тольяттиазот" (г. Тольятти), ОАО "Электрощит" (г. Самара) и другие предприятия, которые имеют собственные транспортные железнодорожные цеха и железнодорожные пути, примыкающие к станциям Куйбышевской железной дороги. Выбор железнодорожного транспорта среди других видов очевиден: стабильно большие объемы перевозимых грузов, стоимость перевозки, независимость от погодных условий и наличие подъездных путей непосредственно к цехам предприятий. Но деятельность по организации и обеспечению железнодорожных перевозок является непрофильной для промышленных предприятий и требует значитель-

ных финансовых, материальных и кадровых ресурсов. Использование аутсорсинга транспортной логистики позволяет предприятиям сконцентрировать усилия на основном бизнесе, повысить его эффективность, качество продукции за счет передачи специализированным транспортным организациям задач или бизнес-процессов по организации и осуществлению перевозок, т.е. процессов, не являющихся профильными в деятельности компании, но необходимых для ее полноценной работы (доставка сырья и материальных ресурсов, необходимых для производства, а также транспортировка готовой продукции).

Поскольку данная услуга еще сравнительно новая, на сегодняшний день задачей компании-оператора является не просто выход на заказчика с предложением заключить договор аутсорсинга, но прежде - показать преимущества такой схемы работы, выгоды, которые получит заказчик в случае передачи на аутсорсинг железнодорожных перевозок. Также аутсорсер должен предоставить потенциальному заказчику полную информацию о своей компании с указанием всех конкурентных преимуществ, которые выделяют его на рынке среди других операторов.

Аутсорсинг (в мировой практике) предполагает долгосрочные соглашения между заказчиком и аутсорсером. В России ситуация иная. Ввиду того что сама концепция аутсорсинга требует разъяснения и популяризации, отсутствует опыт подобных мероприятий и до недавнего времени не было достаточно предложения на рынке - как правило, договора аутсорсинга первоначально заключаются на один год. По итогам работы принимается решение о пролонгации или прекращении договора.

Говоря об аутсорсинге транспортной логистики в сфере грузовых железнодорожных перевозок, можно выделить следующие основные составляющие:

- ◆ планирование отгрузки продукции заказчика по срокам, объему и направлениям (совместно со сбытовыми службами заказчика);

- ◆ полное обеспечение заказчика необходимым количеством подвижного состава (технически и коммерчески пригодным для перевозки его продукции) в соответствии с планами отгрузки;

- ◆ выполнение всех документальных формальностей с ОАО "РЖД", необходимых для подачи под погрузку подвижного состава (заявки на станции и т.д.);

- ◆ создание комплексных решений по организации поставок грузов (сырья, материалов) заказчику от предприятий-поставщиков и перевозки готовой продукции и отходов производства предприятиям-потребителям;

- ◆ разработка оптимальных маршрутов движения и возврата подвижного состава;

- ◆ обеспечение складской обработки груза (хранение, расфасовка, упаковка, маркировка и т.д.);

- ◆ таможенная очистка грузов;

- ◆ гибкое реагирование на изменение рыночной ситуации, объемов отгрузки, подачи состава и т.д.;

- ◆ организация подачи и уборки подвижного состава и погрузочно-разгрузочных работ;

- ◆ отслеживание движения груженого подвижного состава, прибытия на станции назначения и выгрузки у грузополучателей;

- ◆ обеспечение предприятия-заказчика полной информацией о выполнении плана погрузки, нахождении груза в пути или на станциях выгрузки и т.д.;

- ◆ решение вопросов, связанных с возвратом порожних вагонов после выгрузки у предприятия-заказчика;

- ◆ исполнение при экспортных и импортных перевозках таможенных формальностей;

- ◆ принятие на себя всех "проблемных" вопросов, связанных с железнодорожными перевозками заказчика (возникающие между грузоотправителем и представителями ОАО "РЖД");

- ◆ ведение гибкой тарифной политики, учитывающей интересы заказчика, аутсорсера и третьих участников процесса перевозки;

- ◆ оплата железнодорожного тарифа за перевозку с последующим расчетом с заказчиком (т.е. кредитование заказчика на сумму, равную тарифу) и решение всех вопросов, связанных с расчетами за перевозки.

Иными словами, аутсорсер железнодорожных перевозок полностью берет на себя функции грузоотправителя, освобождая клиента от взаимоотношений с железной дорогой и другими участниками перевозочного

процесса. При этом отношения в рамках аутсорсингового договора носят не просто деловой характер, но более партнерский, дружеский. Любые спорные вопросы решаются договорным путем (в рамках договорных обязательств или на уровне устных переговоров), без привлечения административных органов и судов. Поскольку цель взаимоотношений - именно долгосрочное, стабильное и взаимовыгодное сотрудничество, обе стороны понимают, что сохранение его таковым принесет больше выгоды, нежели твердое отстаивание своих интересов в суде, влекущее разрыв партнерства или ужесточение его условий.

Аутсорсинг как форма преобразования организации влечет за собой изменения организационной структуры обеих сторон сделки. Со стороны предприятия-заказчика - это ликвидация транспортной службы, которая либо полностью распускается, либо в какой-то части переходит в структуру аутсорсера. Транспортная компания выделяет аутсорсинг в самостоятельное направление деятельности (наряду с оказанием транспортных услуг и экспедированием), для чего создает отдел (департамент), который занимается исключительно клиентом по договору аутсорсинга.

Несомненные преимущества аутсорсинговой деятельности для оператора - это наличие крупного постоянного (в долгосрочной перспективе) клиента со стабильными отгрузками в большом объеме, с возможностью создания кольцевых маршрутов "поставщик -

потребитель" при полном исключении порожнего пробега вагонов.

Для компании-оператора аутсорсинг играет еще одну важную роль. Диверсифицируя свой бизнес по направлениям деятельности, компания создает условия для снижения рисков. Так, она может оказывать транспортные услуги по договору предоставления подвижного состава, экспедиторские услуги, консалтинговые услуги (консультации по оформлению документов, расчету тарифов), может по индивидуальным заказам клиентов организовывать мультимодальные перевозки с участием нескольких видов транспорта и, наконец, принимать на аутсорсинг транспортную логистику в сфере железнодорожных грузоперевозок одного или нескольких предприятий-заказчиков. Таким образом диверсифицируются доходы компании и, следовательно, возможные риски. Это особенно актуально в условиях мирового финансового кризиса, который отразился на экономике нашей страны и деятельности отечественных предприятий.

¹ *Готомолзин А.* Наша транспортная стратегия // Ведомости. 2007. № 49 (1823).

² Федеральный закон РФ от 10 января 2003 г. № 18-ФЗ "Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации".

³ *Асатуров И.* На рынке перевозок выживет крупнейший // Гудок. 2006. 13 сент.

⁴ *Вихляев С.В.* Концепция логистического аутсорсинга добывающих предприятий: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2007.