



86

ECONOMICS

УДК 656.2:33



ЭКОНОМИКА

# Модели бизнес-процессов в мировом транспортно-логистическом секторе



**Ерхат ИСКАЛИЕВ**  
Yerkhat S. ISKALIYEV

**Гаухар КЕНЖЕБАЕВА**  
Gauhar Zh. KENZHEBAYEVA



**Архат СЫДЫКОВ**  
Arkhat A. SYDYKOV

*Искалиев Ерхат Серикович – кандидат экономических наук, доцент, генеральный директор «Kazlogistics», Астана, Казахстан.*

*Кенжебаева Гаухар Жумашевна – кандидат технических наук, доцент Казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева, Алматы, Казахстан.*

*Сыдыков Архат Ардакович – директор департамента АО «НК «Казахстан темір жолы», Алматы, Казахстан.*

## Business Process Models in the Global Transport and Logistics Sector

(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 90)

**В последние годы транспорт, обладая колоссальным стратегическим ресурсом, выполняет базовую функцию в потоковых процессах. Сегодня, как никогда, актуальны задачи увеличения объемов перевозок, повышение экономической эффективности грузовых и пассажирских компаний, а также экспедиторских (особенно на международных линиях). Как свидетельствует опыт, качественного «скачка» в транспортной сфере можно ожидать лишь за счет новых технологий, отвечающих самым высоким мировым стандартам.**

**Ключевые слова:** транспорт, экономика, транспортно-логистический рынок, оператор, экспедитор, контрактная логистика, интегрированная логистика, конкуренция, рентабельность.

**Б**изнес-процессы существуют на любом предприятии, вне зависимости от размера и отраслевой принадлежности. Процессный характер деятельности – объективная реальность, связанная с тем, что персонал на производстве выполняет различные виды работ в определенной последовательности, подчиненной своей порядковой логике. В первую очередь это относится к железной дороге, где специфика труда предполагает особого рода организованность и ответственность.

Национальная компания «Казахстан темір жолы» в этом смысле придерживается во взаимодействии с поставщиками, партнерами и клиентами самых твердых правил – на базе принятых уставов, регламентов, норм, стандартов, технологий реализует сбалансированную стратегию развития и стремится к выполнению своей миссии, состоящей в обеспечении адекватной транспортной основы устойчивого роста экономики и создании ценности для акционера, потребителей и общества в целом посредством предоставления качествен-

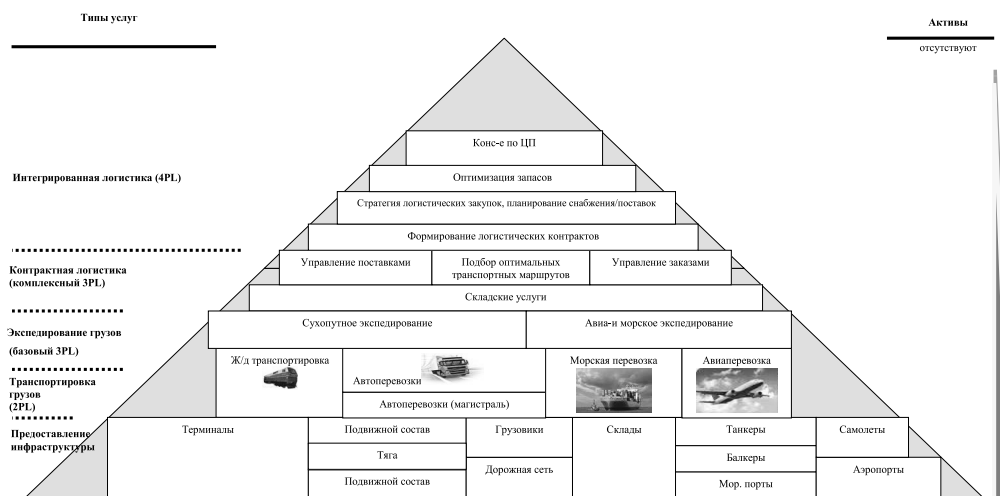


Рис. 1. Пирамида логистических услуг.

венных и конкурентоспособных транспортно-логистических услуг [1].

Теория менеджмента диктует необходимость построения обобщенных формальных моделей предметной области, которые могли бы быть использованы как при описании бизнес-процессов с требуемыми характеристиками, так и при анализе, оценке эффективности функционирования, выявлении и устранении «узких» мест.

Эффективность перевозочного процесса и повышение конкурентоспособности компании «КТЖ» прежде всего зависят от результативности бизнес-процессов, прямо влияющих на способность выводить на рынок продукты перевозочной деятельности и транспортные услуги, обеспечивающих повышение качества сервисного обслуживания, а также достаточную оперативность при принятии стратегических и тактических решений [2].

Ключевыми факторами успеха компаний-операторов, как правило, являются:

- доминирование на рынке либо определенном маршруте (в т. ч. в определенных группах товаров);
- наличие необходимой базы активов и доступ к инфраструктуре (например, терминалы, ремонтные депо, склады и т. п.);
- возможность оказания услуг интермодальной перевозки и хранения (по требованию клиента);
- высокая эффективность использования активов;
- высокая доступность, надежность и безопасность перевозок.

Рынок логистических услуг определяется различными бизнес-моделями, представленными в виде пирамиды услуг на рис. 1.

Соответственно бизнес-модель транспортно-логистической компании ориентирована на набор услуг, предоставляемых клиенту. Компании, как правило, могут работать в рамках специализированной модели (т. е. фокусироваться на сухопутном экспедировании), а также присутствовать в нескольких сегментах (транспортировке, экспедировании, контрактной логистике).

Для поиска оптимальной бизнес-модели Объединенной транспортно-логистической компании, созданной Россией, Беларусью и Казахстаном [3], был проанализирован опыт транспортно-логистических систем США и Европы, представляющих собой две базовые модели развития транспортного бизнеса, а также бизнес-модели транспортных компаний Китая и Индии.

**Модель рынка США.** На текущий момент он консолидирован в границах восьми железных дорог «первого класса», каждая из компаний чаще всего занимает доминирующие позиции на ограниченном ряде конкурирующих маршрутов [4].

Доминирование на маршруте, владение железнодорожной инфраструктурой, а также свободное ценообразование создают высокие входные барьеры для конкурентов, что позволяет компаниям США фокусироваться на оказании услуг перевозки без присутствия в других секторах логистического рынка, предполагая дополнительные операции (складское хранение, таможенная очистка) в минимальном объеме





и только по требованию клиентов (например, Wal-Mart).

Несмотря на высокую степень конкуренции с железными дорогами, автодороги имеют плотную и развитую инфраструктуру, что позволяет обеспечивать достаточный уровень качества и надежности услуг третьих лиц в области перевозочной деятельности, а логистическим и экспедиторским компаниям концентрироваться в первую очередь на реализации своих преимуществ за счет масштаба деятельности и компетенций в сфере прогнозирования спроса (т. е. без использования собственных транспортных активов).

Именно с учетом указанных факторов в США реализуется модель разделения функций услуг оперирования, экспедирования, контрактной логистики и концентрации рыночных игроков в отдельных сегментах транспортно-логистического рынка.

**Модель рынка Европейского союза.** В отличие от США эволюция рынка железнодорожных перевозок в Европе развивалась на базе инфраструктуры национальных железнодорожных администраций с либерализацией рынка подвижного состава и локомотивной тяги.

На общем европейском рынке транспортных услуг барьеры для входа невелики, и рынок железнодорожных перевозчиков является фрагментированным с высоким уровнем конкуренции между частными и государственными железнодорожными операторами, что отрицательно влияет на рентабельность операторской деятельности и повышает привлекательность логистических услуг (экспедирования и контрактной логистики), которые более выгодны по сравнению с перевозками.

Вследствие этого в Европе наблюдаются две основные тенденции на транспортном рынке:

- консолидация сил за счет более мелких конкурентов (в течение 2007–2009 годов DB Schenker [5] приобрел активы ведущих национальных игроков Великобритании, Испании, Италии, Польши);
- формирование вертикально-интегрированных компаний, предоставляющих полный спектр услуг – от перевозки до контрактной логистики (сделки DB+Schenker, SNCF+Geodis, Norbert Dentressangle и др.).

Вместе с тем высокий уровень конкурен-

ции среди железнодорожных операторов и автоперевозчиков, а также конкуренция между видами транспорта, обусловленная относительно небольшими расстояниями транспортировки, высоким качеством и плотностью автодорожной сети, фактическим отсутствием естественной монополии на железнодорожную инфраструктуру (операторы имеют возможность использовать инфраструктуру всех стран ЕС для прокладки альтернативных маршрутов), позволяют наряду с вертикально-интегрированными компаниями развиваться и специализированным провайдерам 3PL- и 4PL-услуг (Panalpina, Kuhne+Nagel, DSV, GEFCO и др.).

Несмотря на различия в доминирующих на рынках Европы и США бизнес-моделях, существуют **общие фундаментальные факторы**, влияющие на оценку бизнес-модели в транспортно-логистической цепочке:

- высококонкурентный рынок операторов перевозочных активов (подвижного состава) и, как следствие, предложение альтернативных вариантов транспортировки груза с гарантией цены и качества предоставляемой услуги;
- наличие развитой инфраструктуры для осуществления функций контрактной и/или интегрированной логистики (высококачественные складские мощности и т. д.);
- высокая контрактная дисциплина и эффективная судебная защита в отношении услуг соисполнителей;
- отсутствие либо взаимное нивелирование естественных монополий на основных видах транспорта, что предполагает дублирующие маршруты.

Набор столь серьезных предпосылок позволяет развивать бизнес по предоставлению услуг контрактной либо интегрированной логистики без наличия у логистического оператора значительной собственной базы активов. Тем не менее даже на развитых рынках ключевые активы, обеспечивающие конкурентное преимущество провайдеров 3PL- и 4PL-услуг, находятся под контролем логистических компаний.

Основным фактором, способствующим вертикальной интеграции транспортно-логистического бизнеса, выступает свободное оперирование подвижным составом при сохранении собственности железнодорожной администрации на инфраструктуру, что

ведет к очевидному снижению барьера на входе в рынок грузовых перевозок, а кроме того, и рентабельности операторского бизнеса.

Это во многом определяет и лидерство развитых стран в индексе эффективности логистики (Logistics Performance Index – LPI), составляемом Всемирным банком [6, 7].

**На рынках Китая и Индии** особенности организации логистического бизнеса постепенно сближаются, уровень конкуренции существенно падает, но доминирующими игроками выступают находящиеся под государственным контролем Container Corporation of India и China Rail Container Transportation Company.

Рынок автоперевозок, напротив, сильно фрагментирован и конкурентен как в Индии, так и Китае. Хотя при аутсорсинге последней мили возникают проблемы с недостаточной готовностью, надежностью и масштабом локальных компаний-автоперевозчиков.

Ведущими экспедиторами на рынке Китая считаются международные компании (Damco, Expeditors, CEVA, Kuehne-Nagel, DB Schenker), которые обслуживают, как правило, производственные мощности иностранных клиентов в рамках глобальных контрактов, а также несколько локальных игроков (Sinotrans, APC, APEX).

Основным драйвером китайского рынка логистических услуг является присутствие крупных западных производителей, выдвигающих жесткие требования к минимальному набору и качеству предоставляемых услуг:

- безопасность грузов на маршруте, прозрачность груза в IT-системе (до уровня единицы складского учета);
- минимум дополнительных услуг, необходимых для ведущих мировых производителей электроники – первая миля, склады, хранение.

В отличие от более развитых рынков компании-экспедиторы в Китае вынуждены форсированно инвестировать свои средства в инфраструктурные либо перевозочные активы для обеспечения надлежащего контроля и соблюдения собственных стандартов качества [8–11].

Рост роли 3PL- и 4PL-провайдеров отмечался как общая тенденция до последнего времени и в России [12].

В целом же при низком уровне конкуренции, наличии естественных монополий (отсутствии дублирующих/альтернативных маршрутов), недостаточной контрактной дисциплине главной гарантией качества услуги в транспортно-логистической цепочке становится контроль над ключевыми транспортными активами. И с этой реальностью предстоит иметь дело при моделировании тех схем управления, которые призваны стать приоритетными в рамках единого евразийского экономического пространства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегия развития ОАО «КТЖ». <http://www.railways.kz/ru/node/103> Доступ 23.04.2015.
2. Жаков В. В. Управление конкурентоспособностью перевозок грузов в контейнерах на основе процессного подхода. Дисс... канд.экон.наук. Москва, МИИТ, 2014. – С.108.
3. Сайт ОТЛК. <http://www.utlc.com/o-kompanii/>. Доступ 23.04.2015.
4. The US Railroad & Logistics Industry. SIS International Research. <https://www.sisinternational.com/the-us-railroad-logistics-industry/>. Доступ 23.04.2015.
5. DB Schenker. [https://www.dbschenker.com/ho-en/about\\_dbschenker\\_new/profile.html](https://www.dbschenker.com/ho-en/about_dbschenker_new/profile.html). Доступ 23.04.2015.
6. World Bank. [http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI\\_2012\\_rankings.pdf](http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_rankings.pdf). Доступ 23.04.2015.
7. Connecting to Compete 2012 Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. World Bank, 2012. [http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI\\_2012\\_final.pdf](http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012_final.pdf). Доступ 23.04.2015.
8. Logistics in China: An All-inclusive Market? PricewaterhouseCoopers AG, 2012. [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/transportation-logistics/global-transportation-logistics-publications/assets/logistics-in-china.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/transportation-logistics/global-transportation-logistics-publications/assets/logistics-in-china.pdf). Доступ 23.04.2015.
9. Dynamics Reshaping The Logistics Industry In China. A. T. Kearney. <https://www.atkearney.com/transportation/dynamics-reshaping-the-logistics-industry-in-china>. Доступ 23.04.2015.
10. China 2015: transportation and Logistics Strategies. AT Kearney, 2010. [https://www.atkearney.com/documents/10192/296146/China\\_2015.pdf/74d60d15-dc42-48a3-8dc8-7a2297f0be22](https://www.atkearney.com/documents/10192/296146/China_2015.pdf/74d60d15-dc42-48a3-8dc8-7a2297f0be22). Доступ 23.04.2015.
11. Logistics Industry in China. August 2013. The Fung Business Intelligence Centre, 2013. [http://www.funggroup.com/eng/knowledge/research/china\\_dis\\_issue113.pdf](http://www.funggroup.com/eng/knowledge/research/china_dis_issue113.pdf). Доступ 23.04.2015.
12. Транспортно-логистический рынок России выходит из кризиса. Логинфо. <https://loginet.ru/blogs/articles/2012/12/11/transportno-logicheskii-rynok-rossii-vykhodit-iz-krizisa.aspx>. Доступ 23.04.2015.

Координаты авторов:

Искалиев Е. С. – [iskaliiev.e@gmail.com](mailto:iskaliiev.e@gmail.com), Кенжебаева Г. Ж. – [gaukhar@mail.ru](mailto:gaukhar@mail.ru), Сыдыков А. А. – [info@kazautozhol.kz](mailto:info@kazautozhol.kz).

Статья поступила в редакцию 24.02.2015, актуализирована 23.04.2015, принята к публикации 30.04.2015.

