



# Проблемы экспорта транспортно-логистических услуг в контексте интеграционных процессов



Петр БАСКАКОВ  
Petr V. BASKAKOV

Лев МАТЮШИН  
Lev N. MATYUSHIN



*Баскаков Петр Васильевич – кандидат технических наук, генеральный директор ПАО «ТрансКонтейнер», Москва, Россия.  
Матюшин Лев Николаевич – кандидат технических наук, советник заместителя генерального директора ПАО «ТрансКонтейнер», Москва, Россия.*

## Problems of Export of Transport and Logistics Services in the Context of Integration Processes

(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 102)

**На примере создания и функционирования акционерного общества «ТрансКонтейнер» показана неизбежная трансформация экономических связей и отношений в системе транспортно-логистических услуг, интегрируемых на рынки зарубежных стран при перевозке грузов по железной дороге. В частности, ставится вопрос о научной трактовке товарной сущности услуги как объекта гражданского права и транспортной логистике как вида коммерческой работы.**

**Ключевые слова:** транспортный рынок, транспортно-логистическая услуга, организационно-правовые основы, транспортная логистика.

**Р**ассматривая транспортную отрасль отечественной экономики в контексте сложившейся рыночной среды, следует в первую очередь ставить вопрос об интеграции ее в международную транспортную систему на основе экспорта транспортных услуг (в общем случае – поставок транспортных услуг) зарубежным и отечественным потребителям, прежде всего в сфере организации перевозок грузов в контейнерах – за счет продвижения и развития идей, касающихся транспортной логистики.

В методическом плане подобная задача первоначально была апробирована и решена на примере создания, развития и функционирования ПАО «ТрансКонтейнер». При этом предпринятые действия имели организационно-структурную (структурно-управленческую), функциональную и правовую стороны, требовавшие инновационных решений [1, 2].

Главным отличием зарубежной транспортно-логистической среды является то, что основным субъектом и участником её становится предприятие со статусом юридического лица, которое независимо и полностью отвечает своим имуществом и все-

ми другими активами по своим обязательствам. У нас до некоторых пор основным и единственным субъектом, способным принимать решения, было государство. Теперь же в сфере контейнерных перевозок необходимо иметь в наличии субъекта, способного интегрироваться в международную транспортную систему. И здесь едва ли не самым важным моментом правомерно считать структурно-управленческое устройство организации, которое обычно ориентируется на формулу: структурное построение предприятия является «застывшим» отображением его функциональной деятельности.

Наиболее адекватным понятием интеграции для рынка транспортных услуг стали возможность и способность субъекта оказывать экспортные услуги или осуществлять поставку грузов определенному кругу зарубежных потребителей на своей и чужой территории. Это требует появления сети агентств, непосредственно подчиненных головному предприятию. Оптимальна для такой сети вертикально-интегрированная структура, что в полной мере отвечает условиям организации контейнерных перевозок.

Опыт показывает, что самой подходящей формой структурной организации со многих точек зрения является предприятие со статусом единого юридического лица, которое вправе иметь собственные филиалы и любую структуру управления экономическими связями.

Не вдаваясь в подробности и опираясь на практику уже существующих структур, можно представить управленческую структуру компании в виде трехуровневой вертикально-интегрированной хозяйственной системы по схеме ФОПК [1, 2]. Именно такая структурная схема позволяет развиваться не за счет коренной перестройки при изменяющихся внешних экономических условиях, а за счет добавления необходимых функций и соответственно функциональных управленческих единиц.

Под аббревиатурой ФОПК скрывается понятие: фокусный организатор контейнерной перевозки. Под логистическое понятие фокусной компании в сфере управления цепями поставок (то есть в сфере купли-продажи или сфере компетенции торговой логистики) подпадают

компании, которые, являясь первым звеном в цепи поставок, по сути, определяют конфигурацию и содержание остальной цепи.

По аналогии с этим в транспортно-логистической сфере статус фокусной компании возникает у того, к кому первому обратился клиент за поставкой транспортной услуги, логистическая конфигурация которой выходит за рамки договорной компетенции компании. И в соответствии с этим она вынуждена в интересах своего клиента брать на себя, на условиях посредничества, привлечение соисполнителей, осуществляющих свою деятельность в сфере компетенции другого договора перевозки (например, коносамент).

Основными преимуществами предприятий (организаций) с вертикально-интегрированной структурой считаются:

- объективное обеспечение синергии в рамках обслуживаемого пространства;
- возможность заменять рыночный механизм взаимодействия между верхним и нижним уровнями (как это может быть у обычного экспедитора) внутрифирменной организацией связи в единую технологическую цепочку, что влечет сокращение транзакционных расходов;
- наличие лица, принимающего решение в спорных ситуациях;
- способность управленческой структуры обрастать на условиях иерархического подчинения любым количеством функциональных структур, в том числе и за рубежом;
- способность организации вступать в любой альянс на договорных условиях в своих интересах и на условиях исполнения функций, связанных с поставкой своих услуг;
- способность организации по своему усмотрению учреждать дочерние общества и создавать совместные предприятия, а также их ликвидировать в установленном законодательством порядке.

Последнее обстоятельство важно также с точки зрения создания за рубежом зависящих структур как субъектов транспортно-логистической среды, что и образует факт интеграции. В свою очередь, способность вступать в любые альянсы на договорных условиях позволяет, например, продуктивно совершенствовать любую



совместную структуру, а также укрупнять или разукрупнять свои филиалы или дочерние общества в рамках не только единого таможенного пространства, но и за его пределами. Такие обстоятельства уже начинают возникать.

Структурное устройство компании должно быть таковым, чтобы она могла без труда реализовать свою функцию в регионах, а также и за рубежом.

На рынке транспортных услуг в сфере организации контейнерных перевозок она позиционируется как:

- организатор перевозки (экспедитор) грузов в контейнерах для внешних потребителей услуг;
- агент железнодорожного перевозчика на своих терминалах;
- оператор терминальной деятельности;
- оператор контейнеров и вагонов для их перевозки;
- логистический 3PL провайдер с функциями фокусной компании;
- логистический 4PL провайдер, если понимать это как способность организовать грузопроводящую систему под своим управлением на всем протяжении доставки товара.

По структурному устройству компания должна иметь в регионах территориальные филиалы со структурными подразделениями, что предопределяет трехуровневое иерархическое вертикально-интегрированное построение:

- верхний уровень представляет само головное предприятие со статусом единого юридического лица, которое располагает соответствующим штатом, осуществляющим в соответствии с объявленными функциями управление всей деятельностью;
- в регионах страны дислоцируются территориальные филиалы, которые не имеют статуса юридического лица; в их состав должны входить линейные предприятия (агентства) и сервисные центры, осуществляющие непосредственное взаимодействие с клиентами на уровне формирования услуги и ее исполнения.

Непосредственная реализация услуги происходит на контейнерных площадках железнодорожных грузовых станций, открытых для операций с контейнерами, а также на станциях назначения по догово-

ру перевозки, на припортовых станциях, в портах, на станциях сортировки контейнеров, за рубежом.

Поскольку функция компании образуется путем выделения её из состава головной структуры, в данном случае ОАО «РЖД», то компания будет относиться к ориентированным на железнодорожный транспорт, первоочередной компетенцией которой является сфера договора перевозки грузов по железной дороге. В соответствии с этим количество филиалов может быть образовано по числу территориальных структур головной организации управления работой железнодорожного транспорта. При необходимости филиалы могут быть укрупнены и реформированы. Однако это совсем не означает, что сфера деятельности такой компании ограничена только организацией перевозки грузов железнодорожным транспортом. Как раз наоборот.

Статус фокусной компании позволяет формировать любую логистическую цепь поставки транспортных услуг и привлекать нужных исполнителей на выполнение отдельных услуг.

И именно данная компания начинает с согласия клиента формировать нужную клиенту конфигурацию цепи доставки его груза (товара). Как уже отмечалось, эта процедура совершается в отношении операции перевозки железнодорожным транспортом на условиях агентского соглашения с ОАО «РЖД» (как с перевозчиком по железной дороге) и на условиях посредничества в пользу своего клиента со всеми остальными исполнителями последующих операций в цепи доставки.

Количество агентств не ограничено и определяется количеством железнодорожных грузовых станций, взятых под обеспечение транспортными услугами в сфере организации контейнерных перевозок, а также количеством тех стыков между операциями, где нужно организовать передачу груза от предыдущего исполнителя следующему. Сеть агентств и прочих исполнителей образует транспортно-логистическую сеть компании.

В качестве инфраструктурных транспортно-логистических объектов компании выступают контейнерные площадки, входящие в транспортно-технологический



комплекс грузовых станций, но выделенных из него в качестве обособленных объектов, а также капитальные сооружения (здания), где размещаются агентства, товарные конторы, служба организации автотодоставки, гаражное хозяйство и др.

Правовой аспект проблемы интеграции состоит в том, что до настоящего времени услуга (транспортная услуга) как объект гражданского права официально приравнивается к товару, поскольку может продаваться, а с другой стороны, в отношении неё не сложилась терминология, характеризующая её с точки зрения купли-продажи и поставки. По всей вероятности, это связано с тем, что транспортная услуга и её товарная сущность пока ещё не получили должной экономической научной трактовки, хотя попытки такого рода, естественно, делались.

В свою очередь, под поставкой транспортной услуги нами предлагается понимать оказание транспортной услуги или комплекса транспортных услуг по организации доставки груза, в том числе в контейнере, путем исполнения работ, связанных с переходом груза с одной логистической операции на другую в процессе продвижения его в соответствии с договорами перевозки. Поставка транспортной услуги, как и поставка товара, должна осуществ-

ляться строго по договору. В настоящее время такой договор Гражданским кодексом РФ не предусмотрен.

Все это говорит о том, что фактически сегодня на примере функционирования ПАО «ТрансКонтейнер» мы становимся свидетелями новой страницы в развитии системы организации перевозки грузов на базе всё тех же активов, однако в рамках значительно расширенного пространства и на иной правовой основе. Эта ситуация одновременно способствует и расширению линейки транспортных услуг, и формированию основ транспортной логистики как нового современного этапа развития грузовой и коммерческой работы на железнодорожном транспорте в контексте рыночных интеграционных процессов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баскаков П. В., Матюшин Л. Н. Интеграция России в международную транспортную систему (функциональный аспект) // ЭТАП. – 2015. – № 5. – С. 66–88.
2. Баскаков П. В., Матюшин Л. Н. Интеграция в международную транспортную систему (структурно-управленческий аспект) // ЭТАП. – 2016. – № 1. – С. 25–49.
3. Лёвин С. Б. Модель управления контейнерной компанией в логистической цепи // Мир транспорта. – 2014. – № 2. – С. 45–59.
4. Искалиев Е. С., Кенжебаева Г. Ж., Сыдыков А. А. Модели бизнес-процессов в мировом транспортно-логистическом секторе // Мир транспорта. – 2015. – № 2. – С. 86–92.

Координаты авторов: **Баскаков П. В.** – 8(499) 262 85 06, **Матюшин Л. Н.** – MatjushinLN@trcont.ru.

Статья поступила в редакцию 08.07.2016, принята к публикации 03.11.2016.



## PROBLEMS OF EXPORT OF TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES IN THE CONTEXT OF INTEGRATION PROCESSES

*Baskakov, Petr V., PJSC TransContainer, Moscow, Russia.*

*Matyushin, Lev N., PJSC TransContainer, Moscow, Russia.*

### ABSTRACT

The example of establishment and operation of the joint-stock company «TransContainer» shows the inevitable transformation of economic relations and relations in the system of transport and logistics services that are integrated into the

markets of foreign countries when transporting goods by rail. In particular, the question is raised about the scientific interpretation of the commodity essence of the service as an object of civil law and transport logistics as a type of commercial work.

*Keywords:* transport market, transport-logistical service, organizational and legal bases, transport logistics.

**Background.** Considering the transport industry of domestic economy in the context of the current market environment, it is first of all necessary to raise the issue of integrating it into the international transport system on the basis of export of transport services (in general, deliveries of transport services) to foreign and domestic consumers, in containers – through promotion and development of ideas relating to transport logistics.

In methodological terms, this task was initially tested and solved using the example of creation, development and operation of PJSC TransContainer. At the same time, the undertaken actions had organizational-structural (structural-administrative), functional and legal aspects, demanding innovative solutions [1, 2].

**Objective.** The objective of the authors is to consider problems of export of transport and logistics services in the context of integration processes.

**Methods.** The authors use general scientific methods, comparative analysis, evaluation approach, economic assessment method, statistical method.

**Results.** The main difference between the foreign transport and logistics environment is that the main subject and participant in it is an enterprise with the status of a legal entity that independently and completely is liable with its property and all other assets for its obligations. The main and only subject, able to make decisions, which we have until now, was the state. Now, in the sphere of container transportation, it is necessary to have a subject able to integrate into the international transport system. And here, perhaps the most important point is whether it is legitimate to consider the structure and management structure of the organization, which usually focuses on the formula: the structural construction of the enterprise is a «frozen» display of its functional activity.

The most adequate concept of integration for the transport services market was the ability of the subject to export transport services or to provide transport services to a certain circle of foreign consumers on its own and foreign territory. This requires the emergence of a network of agencies directly subordinate to the parent enterprise. A vertically integrated structure is optimum for such a network, which fully corresponds to the organization of container transportation.

Experience shows that the most suitable form of a structural organization from many points of view is an enterprise with the status of a single legal entity that has a right to have its own branches and any structure for managing economic ties.

Without going into details and relying on the practice of existing structures, it is possible to present the company's management structure in the form of a three-level vertically integrated economic system according to FOCT scheme [1, 2]. It is this structural

scheme that allows one to develop not at the expense of fundamental restructuring under changing external economic conditions, but by adding the necessary functions and, correspondingly, functional management units.

Under the abbreviation FOCT the following concept is hidden: the focal organizer of container transportation. The logistics concept of a focus company in the sphere of supply chain management (that is, in the sphere of purchase and sale or the sphere of competence of trade logistics) includes companies that, as the first link in the supply chain, essentially determine the configuration and content of the rest of the chain.

By analogy with this, in the transport and logistics sphere, the status of the focus company arises from the one to whom the client first applied for the delivery of the transport service, the logistic configuration of which is beyond the scope of the contractual competence of the company. And in accordance with this, it is compelled, in the interests of its client, to undertake, on mediation terms, the involvement of co-executors carrying out their activities in the sphere of competence of another contract of carriage (for example, a bill of lading).

The main advantages of enterprises (organizations) with a vertically integrated structure are:

- objective provision of synergy within the space served;
- the ability to replace the market mechanism of interaction between upper and lower levels (as may be the case with a normal freight forwarder) by an intrafirm communication organization into a single technological chain, which entails a reduction in transaction costs;
- the presence of the person making the decision in disputable situations;
- the ability of the administrative structure to grow on the terms of hierarchical subordination by any number of functional structures, including abroad;
- the ability of the organization to enter into any alliance on contractual terms in its own interests and on terms of performance of functions related to the delivery of its services;
- the ability of the organization, at its discretion, to establish subsidiaries and establish joint ventures, as well as liquidate them in accordance with the procedure established by law.

The latter circumstance is also important from the point of view of creating abroad dependent structures as subjects of the transport and logistics environment, which forms the fact of integration. In turn, the ability to enter into any alliances on contractual terms allows, for example, to productively improve any joint structure, as well as to enlarge or disaggregate its branches or subsidiaries within the framework of not only a single customs space, but also beyond its borders. Such circumstances are already beginning to arise.

The structural organization of the company must be such that it can easily realize its function in the regions, as well as abroad.

In the market of transport services in the sphere of organization of container transportations, it is positioned as:

- organizer of transportation (freight forwarder) of goods in containers for external consumers of services;
- agent of the railway carrier on their terminals;
- operator of terminal activity;
- operator of containers and cars for their transportation;
- 3PL logistics provider with the functions of a focus company;
- a logistics 4PL provider, if we understand this as the ability to organize a freight system under its control throughout the delivery of goods.

According to the structural arrangement, the company must have territorial branches in the regions with structural subdivisions, which predetermines a three-level hierarchical vertically integrated structure:

- the upper level is represented by the parent company itself with the status of a single legal entity that has the appropriate staff performing, in accordance with the declared functions, the management of all activities;
- in the regions of the country, territorial branches are located that do not have the status of a legal entity; they should include linear enterprises (agencies) and service centers that directly interact with customers at the level of service formation and execution.

Direct implementation of the service takes place at container sites of railway freight stations open for operations with containers, as well as at destination stations under the contract of transportation, at port stations, in ports, at container sorting stations, abroad.

Since the function of the company is formed by separating it from the structure of the parent structure, in this case JSC Russian Railways, the company will be considered as one oriented to the railway transport, the primary competence of which is the scope of the contract for transportation of goods by rail. In accordance with this, the number of branches can be formed according to the number of territorial structures of the head organization of the management of the work of railway transport. If necessary, the branches can be enlarged and reformed. However, this does not mean that the sphere of activity of such a company is limited only by the organization of the carriage of goods by rail. Just the opposite.

The status of the focus company allows to form any logistic chain of delivery of transport services and to involve the necessary executors on performance of separate services.

And it is this company that begins with the client's consent to form the configuration of the delivery chain of its cargo (goods) necessary for the client. As already noted, this procedure is carried out in respect of the operation of transportation by rail on the terms of an agency agreement with Russian Railways (as with the carrier by rail) and on terms of mediation in favor of its client with all other executors of subsequent operations in the delivery chain.

The number of agencies is unlimited and is determined by the number of railway freight stations taken to provide transport services in the sphere of

organization of container transportations, as well as the number of those joints between operations where it is necessary to organize the transfer of cargo from the previous performer to the next one. The network of agencies and other executors forms the transport and logistics network of the company.

As the infrastructure transport and logistics facilities of the company, the container sites entering the transportation and technological complex of freight stations, but separated from it as separate objects, as well as capital structures (buildings), where the agencies, commodity offices, the organization of auto-delivery, the garage economy and others.

The legal aspect of the problem of integration is that until now the service (transport service) as an object of civil law is formally equated with the goods, since it can be sold, and on the other hand, the terminology that characterizes it from the point of view of purchase and sale and supplies. In all likelihood, this is due to the fact that the transport service and its commercial essence have not yet received the proper economic scientific interpretation, although such attempts have naturally been made.

In turn, under the delivery of transportation services, we offer to understand the provision of transportation services or a set of transport services for organization of cargo delivery, including in containers, by performing work associated with the transfer of cargo from one logistics operation to another in the process of moving it in accordance with transportation contracts. The delivery of the transport service, as well as the delivery of goods, must be strictly under the contract. Currently, such a contract is not envisaged by the Russian Civil Code.

**Conclusion.** All this shows that in fact, today, as an example of functioning of PJSC TransContainer, we are witnessing a new page in the development of a system for organizing the transport of goods on the basis of all the same assets, but within a significantly expanded space and on a different legal basis. This situation simultaneously contributes to the expansion of a range of transport services, and formation of foundations of transport logistics as a new modern stage in the development of freight and commercial operations in rail transport in the context of market integration processes.

## REFERENCES

1. Baskakov, P. V., Matyushin, L. N. Integration of Russia into the international transport system (functional aspect) [*Integracija Rossii v mezhdunarodnuju transportnuju sistemu (funkcional'nyj aspekt)*]. *ETAP*, 2015, Iss. 5, pp. 66–88.
2. Baskakov, P. V., Matyushin, L. N. Integration into the international transport system (structural and managerial aspect) [*Integracija v mezhdunarodnuju transportnuju sistemu (strukturno-upravlencheskij aspekt)*]. *ETAP*, 2016, Iss. 1, pp. 25–49.
3. Lievin, S. B. Management Model for Container Company Within Logistics Chain. *World of Transport and Transportation*, Vol. 12, 2014, pp. 45–59.
4. Iskaliyev, Ye. S., Kenzhebayeva G. Zh., Sydykov, A. A. Business Process Models in the Global Logistics Sector. *World of Transport and Transportation*, Vol. 13, 2015, pp. 86–92.

Information about the authors:

**Baskakov, Petr V.** – Ph.D. (Eng.), general director of PJSC TransContainer, Moscow, Russia.

**Matyushin, Lev N.** – Ph.D. (Eng.), Advisor to the Deputy General Director of PJSC TransContainer, Moscow, Russia, MatjushinLN@trcont.ru.

Article received 08.07.2016, accepted 03.11.2016.

